

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

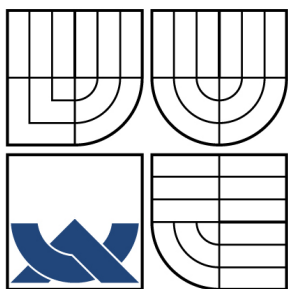
NÁVRH EFEKTIVNĚJŠÍHO ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÉHO POTENCIÁLU
V ORGANIZACI

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

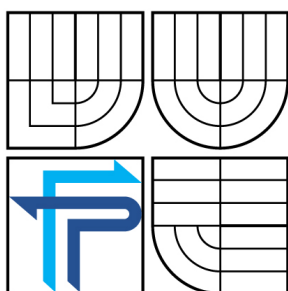
AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. PETER VRABEC

BRNO 2008



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH EFEKTIVNĚJŠÍHO ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÉHO POTENCIÁLU V ORGANIZACI

PROPOSAL OF EFFECTIVE HUMAN CAPITAL RESOURCING IN AN ORGANIZATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. PETER VRABEC

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2008

LICENČNÍ SMLOUVA

POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Ing. Peter Vrabec
Bytem: Pri tehelni 6, 95112, Ivanka pri Nitre
Narozen/a (datum a místo): 11.10.1981, Nitra

(dále jen "autor")

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská
se sídlem Kolejní 2906/4, 61200 Brno 12
jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:
PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

(dále jen "nabyvatel")

Článek 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- ☐ disertační práce
- ☒ diplomová práce
- ☐ bakalářská práce

jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Návrh efektivnějšího zabezpečování lidského potenciálu v organizaci

Vedoucí/školiitel VŠKP: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Ústav: Ústav managementu

Datum obhajoby VŠKP:

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v:

- ☒ tištěné formě - počet exemplářů 1
- ☒ elektronické formě - počet exemplářů 1

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.

3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.

4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ☐ ihned po uzavření této smlouvy
 - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
 - ☒ 3 roky po uzavření této smlouvy
 - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
 - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....

Nabyvatel

.....

Autor

Abstrakt

Predkladaná práca sa zaoberá problematikou zabezpečovania ľudského potenciálu. Jej cieľom je zefektívniť proces zabezpečovania ľudského potenciálu v spoločnosti Red Hat Czech. V analytickej časti je vyhodnotený súčasný stav v spoločnosti z troch hľadísk: strategické aspekty, získavanie a výber zamestnancov a napokon adaptácia pracovníkov. Na základe získaných informácií i teoretických poznatkov sú navrhnuté nové riešenia, ktoré by mali firme pomôcť dosiahnuť požadovaný počet zamestnancov s odpovedajúcimi kvalitami vo vymedzenom období.

Kľúčové slová

ľudské zdroje, pracovný trh, kariérny systém, interview, zamestnanecké výhody, adaptácia

Abstract

This master thesis is about human capital resourcing. The goal of this thesis is to make process of resourcing human capital in the company Red Hat Czech more effective. In the analysis part of the work the current status of the company process is evaluated from three perspectives: strategic aspects, recruitment and adaptation. New solutions based on investigated information and theoretical knowledge are designed. These solutions should help the company to hire desired number of employees with expected qualities in qualified time.

Keywords

human resources, labor market, career system, interview, benefits, adaptation

Citácia

VRABEC, P. Návrh efektivnějšího zabezpečování lidského potenciálu v organizaci . Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 71 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Návrh efektivnějšího zabezpečování lidského potenciálu v organizaci

Prehlásenie

Prehlasujem, že túto prácu som vypracoval samostatne. Vychádzal som z prameňov uvedených v zozname použitých zdrojov, konzultácií s vedúcim diplomovej práce a vedúcim personálneho oddelenia spoločnosti Red Hat Czech.

.....

Ing. Peter Vrabec

10. januára 2008

PodĎakovanie

Ďakujem vedúcemu diplomovej práci pánu PhDr. Ing. Jiří Pokornému, CSc. a pánu Josefu Šindelkovi, z personálneho oddelenia spoločnosti Red Hat Czech. Obaja mi poskytli cenné rady a podnety pri vypracovávaní tejto diplomovej práce.

©Peter Vrabec, 2008.

Tato práce vznikla jako školní dílo na Vysokém učení technickém v Brně, Fakultě podnikatelské. Práce je chráněna autorským zákonem a její užití bez oprávnění autorem je nezákonné, s výjimkou zákonem definovaných případů.

Obsah

Úvod	9
1 Zabezpečovanie ľudského potenciálu v organizácii	11
2 Teoretické východiská	13
2.1 Strategické hľadisko	13
2.1.1 Trendy pracovného trhu	14
2.1.2 Analýza pracovného trhu	14
2.1.3 Voľba flexibility	16
2.1.4 Hotová alebo odrastená pracovná sila?	17
2.2 Získavanie a výber pracovníkov	18
2.2.1 Definovanie a aktualizácia pracovného miesta	18
2.2.2 Stanovenie charakteristík vhodných kandidátov	19
2.2.3 Analýza silných a slabých stránok získavania pracovníkov	20
2.2.4 Zdroje uchádzačov	20
2.2.5 Metódy posúdenia kandidátov	23
2.2.6 Záverečný výber kandidátov	29
2.2.7 Hodnotenie efektivity procesu získavania a výberu zamestnancov	31
2.3 Uvádzanie pracovníkov do organizácie	33
2.3.1 Adaptačný plán	34
2.3.2 Poskytnutie základných informácií	34
2.3.3 Spätnovazebné rozhovory so zamestnancom	35

3	Analýza súčasného stavu	36
3.1	Trh práce	36
3.1.1	Všeobecné trendy	36
3.1.2	Pracovný trh IT špecialistov	38
3.2	Obsadzovanie pracovných miest	40
3.2.1	Popis miesta a charakteristiky kandidátov	41
3.2.2	Atraktivita organizácie	42
3.2.3	Posudzovanie a výber kandidátov	46
3.2.4	Zdroje a hodnotenie efektivity	48
3.3	Adaptačný proces	52
3.4	Zhodnotenie súčasného stavu	53
4	Návrh na zlepšenie	55
4.1	Strategické odporúčania	55
4.2	Návrhy v oblasti získavania a výberu	57
4.2.1	Popis pracovného miesta a požiadavkov na pracovníka	57
4.2.2	Systém odmeňovania	60
4.2.3	Prijímací pohovor	61
4.2.4	Zdroje a ich efektívne využitie.	63
4.3	Adaptácia pracovníkov	65
	Záver	67

Úvod

Táto diplomová práca je spracovaná pre spoločnosť Red Hat Czech s.r.o, ktorá je dcérskou firmou americkej organizácie Red Hat Inc. Organizácia Red Hat je jedným z predných svetových dodávateľov programového vybavenia, ktoré je založené na princípu voľného prístupu k zdrojovému kódu programu i jeho ďalšiemu voľnému užitiu bez obmedzení. Za dobu svojho pôsobenia sa Red Hat stal najznámejšou spoločnosťou, ktorá sa zaoberá vývojom a poskytovaním služieb súvisiacich s operačným systémom GNU/Linux v podnikovom prostredí. V súčasnosti je Red Hat lídrom vo vývoji v oblasti Open Source a zároveň najdôveryhodnejším poskytovateľom Linuxu a technológií Open Source. Spoločnosť poskytuje nielen operačný systém, ale zároveň i middleware, aplikácie, podporu, tréning a konzultačný servis zákazníkom z celého sveta.

História tejto v podstate najväčšej linuxovej firmy, ktorá stojí za rovnomennou distribúciou začala v roku 1993, len 2 roky po prvej verejne dostupnej verzii Linuxu, ktorej autorom bol pán Linus Torvalds. Spoločnosť začínala pod menom ACC Corporation a venovala sa distribuovaniu samotného Linuxu a vydávaniu publikácií. V roku 1994 vyšla distribúcia Linuxu vytvorená pánom Marcom Ewing-om, ktorá niesla názov Red Hat Linux. Rok na to ACC Corporation kúpila od Marca Ewing-a Red Hat Linux, zmenila názov a od tohoto času je na svete spoločnosť Red Hat Inc. so svojou distribúciou Red Hat Linux. Red Hat Linux ako taký bol zdarma, firma zarábala len na predaji krabicovej verzie, usporadúvaní kurzov a certifikáciách. Keďže v tých časoch si len málokto mohol stiahnuť inštalačné obrázky CD z Internetu, Red Hat Linux sa šírila najmä na CD nosičoch. Okolo roku 1998 si začali Linux všímať aj komerčné firmy z IT priemyslu, mnohé, významné z nich, v tomto období oznamujú podporu svojich produktov pre Linux, či špeciálne pre Red Hat –

ako napríklad Oracle, CA, Informix, IBM. V auguste roku 1998, za éry verzie 6.0, vydal Red Hat svoje akcie na burze NASDAQ a jeho IPO (Initial Public Offer) sa stal ôsmym najúspešnejším IPO v histórii. V roku 2002 vydáva Red Hat svoj prvý Red Hat Enterprise Linux (RHEL), distribúciu určenú najmä pre servery a profesionálne nasadenie. RHEL je platený a užívateľ získava záplaty i podporu. Neplatené verzie produktu RHEL neexistujú. V roku 2003 prichádza na svet posledná verzia Red Hat Linux 9.0, a spoločnosť náhle ohlasuje pomerne skoré ukončenie podpory pre staršie verzie a jasné smerovanie iba na platené verzie RHEL. V tom istom roku Red Hat oznámil odčlenenie projektu Fedora, ktorý bol distribúciou založenou na Red Hat Linux. Zámerom spoločnosti bolo voľne distribuovať platformu, kde si môže odskúšať a hlavne vyladiť niektoré nové veci, ktoré si nedovolí nasadiť do jeho platených produktov.

Spoločnosť Red Hat bola v Česku od roku 2004 do roku 2006 outsource-ovaná spoločnosťou USU Software. Vzhľadom k veľkej spokojnosti s výsledkami práce vývojového tímu, bol celý tím od firmy USU software odkúpený a vznikla dcérska spoločnosť Red Hat Czech s.r.o.. Počet zamestnancov pracujúcich v Red Hat Czech vzrastal a na konci roku 2007 zamestnával už 80 zamestnancov. Do budúcnosti sa však počítalo s uplatnením pre približne 200 vývojárov.

Spoločnosť funguje na tzv. „open source“ obchodnom modeli, ktorý je založený na otvorenom zdrojom kóde programov, prispievaním komunity do vývoja programov, profesionálnom zaistovaní kvality a podpore zákazníkov na základe predplatného. Programátori používajú Linuxové jadro, ktoré upravujú a vylepšujú tak, aby získalo požadované vlastnosti. Kód, ktorým prispievajú, je taktiež otvorený takže aj iné zainteresované skupiny môžu robiť zmeny a vylepšenia naďalej. Ak nastane nejaký problém, celá komunita používateľov sa stretáva pri hľadaní riešenia problému. Celý tento vývojový proces je považovaný za rýchlejší a to ešte pri nižších nákladoch, ako je tomu pri proprietárnom modeli, v ktorom zdrojový kód programov nie je zverejňovaný. Spoločnosť zarába na tom, že predáva tzv. predplatné na podporu, tréning a integrovanie služieb, ktoré pomáhajú zákazníkom v používaní poskytovaného programového vybavenia. Zákazníci platia jednu cenu pre prístup k službám ako je Red Hat Network a 24x7 hodinovej podpore.

Kapitola 1

Zabezpečovanie ľudského potenciálu v organizácii

K dosiahnutiu svojich podnikateľských cieľov potrebujú firmy zamestnancov s odpovedajúcimi znalosťami a schopnosťami. Činnosti spadajúce do oblasti získavania zamestnancov, ich výberu a prijímania zahŕňujú postupy, ktorých konečným cieľom je zaistenie požadovanej pracovnej sily, a to bez ohľadu na zdroj, z ktorého pracovníci prichádzajú i na to, či sú nové požiadavky na pracovníkov zabezpečované v konečnom stupni interne alebo externe. Získanie požadovanej pracovnej sily by sa malo prirodzene uskutočniť na základe minimálnych vynaložených nákladov a v odpovedajúcom časovom rozmedzí, tieto požiadavky by však v zásade nemali mať prioritu nad kvalitou získaných zamestnancov.

Novovzniknutá organizácia Red Hat Czech stojí pred problémom, kedy by mala prijať približne 150 zamestnancov v časovom horizonte 2 rokov. Takýto odhad potreby ľudských zdrojov bol stanovený expertnou metódou amerických manažérov. Je však proces zabezpečovania ľudského potenciálu v mladej organizácii na takej úrovni, aby splnil očakávania amerických investorov? Je možné tento proces zlepšiť tak, aby sa efektívne dosiahlo požadovaného cieľu? Je Red Hat dostatočne atraktívnym zamestnávateľom? To sú otázky na ktoré sa budem snažiť nájsť odpoveď.

Cieľom mojej diplomovej práce je oboznámiť sa s problematikou zabezpečovania ľudských zdrojov a nadobudnuté poznatky využiť pri identifikovaní slabých stránok tohto procesu v organizácii Red Hat Czech. Na základe dát získaných analýzou

potom navrhnuť potrebné zlepšenia. Zabezpečovanie ľudského potenciálu zahŕňa široký rozsah činností, z ktorých sa ja budem zameriavať predovšetkým na stanovenie stratégie zabezpečovania, získavanie a výber pracovníkov a uvádzanie pracovníkov do organizácie.

Kapitola 2

Teoretické východiská

V nasledujúcich častiach pokrývam teoretický rozbor zabezpečovania ľudského potenciálu a to z troch perspektív: strategické hľadisko, získavanie a výber pracovníkov a napokon uvádzanie pracovníkov do organizácie. Získané informácie sa stanú podkladmi pre analýzu súčasného stavu vo firme a návrhu efektívnych riešení.

2.1 Strategické hľadisko

Príliš často dochádza k tomu, že získavanie pracovníkov je unáhlená aktivita, bez riadneho prepojenia so stratégiou organizácie a vnútornej ucelenosti. Na prekonanie tohoto nedostatku je preto odporúčaná analýza určitých aspektov – stránok pracovného trhu. Tieto aspekty spolu vytvárajú rámec pre stratégiu získavania nových pracovných síl a tým aj ďalšieho smerovania organizácie. Každý z aspektov nám ponúka určité možnosti. Začíname s prehliadkou trendov na trhu práce za posledné roky a ich dôsledkov pre zamestnávateľov. Ďalej pokračujeme identifikovaním hlavných rozdielov medzi jednotlivými trhmi práce, s návrhmi rôznych prístupov pre každý z nich. No a k záveru uvažujeme nad dvomi oblasťami, v ktorých musí organizácia urobiť strategické rozhodnutie. Prvá sa týka úrovne odpovedajúcej formy flexibility práce. Druhá sa vzťahuje k relatívnym prednostiam získavania kvalitného personálu alebo vybudovať personál s požadovanými schopnosťami vo vnútri organizácie. Podklady pre túto podkapitolu boli čerpané z [14].

2.1.1 Trendy pracovného trhu

Štartovacím bodom všetkých strategických aktivít je porozumenie prostrediu, v ktorom organizácia operuje. Len vtedy je možné formulovať tú najvhodnejšiu politiku a postupy, ak sú identifikované kľúčové rysy a pochopená ich dôležitosť. Na poli získavania nových pracovníkov je týmto prostredím pracovný trh – pole dostupných talentov, v ktorom si zamestnávateľia konkurujú v získavaní a udržiavaní si svojho personálu.

2.1.2 Analýza pracovného trhu

Kým všeobecné trendy pracovného trhu majú význačné dôsledky pre zamestnávateľov, väčšiu dôležitosť pre jednotlivé organizácie má výskum v jednotlivých relevantných pracovných trhoch. Porozumenie tomu o čo v nich ide, môže potom formovať základ rozhodnutí naprieč celým poľom ľudských zdrojov. Je tu niekoľko odlišných ciest, v ktorých sa pracovné trhy líšia:

Geografické rozdiely Pre väčšinu prác vo väčšine organizácií je relevantným pracovným trhom lokálny trh. Výška plátov ani možnosti kariéry nie sú tak významné pre pritiahnutie ľudí z iných oblastí. Lokálny trh pozostáva z ľudí, ktorí sú schopní do práce pricestovať v určitom rozumnom čase. Pri určovaní plátov a navrhovaní náborových kampaní je taktiež nutné sa porovnať s konkurenciou na lokálnom trhu a v prípade potreby adekvátne reagovať. Problém s nedostatkom pracovnej sily môže zmeniť napríklad zvýšenie populácie v regióne alebo stiahnutím sa konkurencie. Nové diaľnice alebo zlepšenie verejnej dopravy taktiež menia situáciu s ponukou pracovnej sily. Pre iné práce, zvyčajne pre tie, ktoré sú dobre platené, ale nie vždy len pre ne, je relevantným pracovným trhom celonárodný alebo aj medzinárodný pracovný trh. Tu je potrebné uplatniť iné prístupy prijímania zamestnancov a je potrebné si dávať pozor aj na širšiu konkurenciu a jej praktiky v súťaži o zamestnancov.

Tesný verzus uvoľnený trh Tesný pracovný trh je ten, v ktorom je náročné si získať a udržať svoj personál. Naopak tam, kde je pracovný trh uvoľnený, nie

je veľkým problémom nájsť ľudí toho správneho kalibru. Pracovný trh toho typu zreteľne kolísava v čase. Čím vyššia bude nezamestnanosť, tým bude trh ešte viac uvoľnenejší. Napriek tomu ostávajú niektoré trhy stále tesné, nezávisle na vývoji ekonomiky. Je to tak preto, že ľudia v tomto odvetví pracovať nechcú alebo nie sú schopní prácu vykonávať.

Pracovná štruktúra Pracovné trhy sa taktiež líšia vzhľadom k zaužívaným normám chovania medzi pracovnými skupinami. Postavenie zamestnancov k ich organizáciám sa mení od profesie k profesii. Tieto rozdiely ilustruje Mahonyho model. Model identifikuje tri rozdielne typy pracovnej štruktúry: profesná, organizačná a neštruktúrovaná. V profesne orientovaných pracovných trhoch sú ľudia dlhodobo oddaní ich profesii a menej sa oddávajú organizáciám v ktorých pracujú. Za účelom vybudovania kariéry považujú dôležité sa presúvať od zamestnávateľa k zamestnávateľovi, až si vybudujú portfólio skúseností, na ktorých môžu stavať. Príkladom môže byť profesia učiteľa, u ktorého je často väčšia lojalita k profesii než k zamestnávateľovi. Naopak pri organizačnej štruktúre nastáva progres pri šplhaní sa rebríkom povýšení stále vyššie a vyššie. Ľudia síce stále menia zamestnanie, ale už nie tak často. Majú tendenciu pracovať pre organizáciu dlhšie, pokiaľ ich kariéra stúpa. Tretia kategória, neštruktúrovaný trh, pozostáva z menej kvalifikovaných ľudí. Možností pre ich profesný rast je málo a kariéra nie je zrovna ten dôvod prečo opúšťajú alebo získavanú zamestnanie.

Generačné rozdiely Praktiky zamestnávateľa pri prijímaní nových zamestnancov by mali počítavať aj s rôznymi variáciami vekového profilu tých, ktorých má záujem zamestnať. Je to jasná chyba, nevšimávať si, že každá veková kategória zdieľa rôzne hodnoty a charakteristiky. Je totiž možné identifikovať široké rozdiely medzi generáciami. Tam kde je pracovná sila ovládaná určitou vekovou skupinou, je samozrejme výhodné riadiť pracovníkov spôsobom pri ktorom sa cítia pohodlne. Výsledkom bude rastúci výkon organizácie a obratu. Podobne v prípade náboru, zameraného na určitú vekovú kategóriu, je dôležité oznámiť príslušné správy o tom čo je organizácia schopná poskytnúť.

2.1.3 Voľba flexibility

Porozumenie dynamiky prostredia, v ktorom sa organizácia nachádza je len jedna časť strategického prístupu k získavaniu pracovnej sily. Po tom, čo jej porozumieme, je nutné ďalej rozhodnúť, ako by mohla organizácia najlepšie pôsobiť na prostredie, za účelom zvýšenia jej výkonu. Jednou z kľúčových volieb nastáva určenie rozsahu flexibility, ktorej chce organizácia dosiahnuť, a spôsob, akým toho chce dosiahnuť. Tieto tri typy flexibility bývajú často rozpoznávané: numerická, dočasná a funkčná.

Numerická flexibilita Táto flexibilita umožňuje organizáciám rýchlo reagovať na zmeny v okolí v zmysle počtu zamestnávaných ľudí. Býva toho docielené rôznymi alternatívami k plnému pracovnému úväzku. Použitím napríklad krátkodobých kontraktov, dohôd o vykonanej práci, vládou podporovaných tréningových programov atď. umožní organizácii redukovat' alebo expandovat' pracovnú silu rýchlo a lacno.

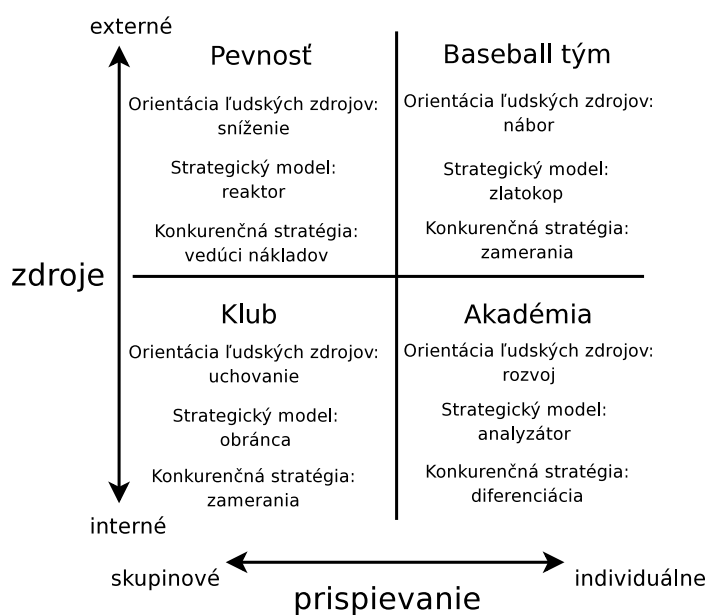
Dočasná flexibilita Dočasná flexibilita je založená na počte odpracovaných hodín za účelom odpovedať požiadavkom zamestnania a zamestnancových potrieb. Odklon od 40 hodinového pracovného týždňa zahŕňa použitie ročných kontraktov, zvyšuje používanie skrátených úväzkov, zdieľanie práce alebo pohyblivej pracovnej doby. Napríklad organizácia podliehajúca špičkám môže použiť ročné kontrakty tak, že viac pracovných hodín bude k dispozícii počas špičiek a menej v obdobiach útlmu.

Funkčná flexibilita Pojem funkčná flexibilita sa týka procesu, v ktorom zamestnanci získavajú schopnosť vykonávať rôzne úlohy skôr, než sa špecializovať len na určitú oblasť. Horizontálna flexibilita vyžaduje od každého zamestnanca, aby sa stával všeobecne zručným, takže môže byť použitý na rôznych miestach a v rôznom čase podľa potreby. Vertikálna flexibilita znamená získavať schopnosť vykonávať prácu, ktorú predtým vykonával kolega postavený vyššie alebo nižšie v hierarchii organizácie. Preto je často spájaná s vývojom plochých organizačných štruktúr. Primárnym účelom funkčnej flexibility je rozmiestniť ľudské zdroje efektívnejšie. Znamená to, že zamestnanci sa udržiujú v činnosti počas celej dĺžky ich pracovného

dňa a prípadné absencie sa pokrývajú ľahšie.

2.1.4 Hotová alebo odrastená pracovná sila?

Organizácia má na výber či bude značne závisieť na talentoch na externom trhu práce alebo investuje do tréningu, vývoja a kariérneho systému, aby využila potenciál interného pracovného trhu. Niektoré organizácie vzrastajú na vysokom obrate pracovných síl, iné na rozvoji svojich zamestnancov, ktorí v nej zostávajú po dlhšie časové obdobie. Jedna z týchto možností alebo len určitá miera medzi nimi by mala byť zvolená, za účelom podpory organizačnej stratégie. Sonnenfield navrhol model, obrázok 2.1, ktorý dáva do vzťahu zdroj talentov a princíp, na základe ktorého sa zamestnancom pridelujú nové úlohy. Kritériom priradenia môže byť individuálny príspevok k výkonnosti organizácie, založený na odbornosti alebo skupinový príspevok, ktorého faktory môžu byť lojalita, dĺžka v službe alebo podpora ostatných členov tímu. Tento model popisuje kombináciu spomínaných dvoch faktorov a výsledky zhŕňa v tzv. štyroch kariérnych systémoch, ktorými sú: akadémia, klub, pevnosť a baseballový tím. Sonnenfield taktiež identifikoval strategický model organizácie, konkurenčnú stratégiu, ktorá daný kariérny systém poháňa, a orientáciu oddelenia ľudských zdrojov v danom prostredí.



Obrázok 2.1: Typológia kariérnych systémov

2.2 Získavanie a výber pracovníkov

Všeobecným cieľom získavania a výberu pracovníkov by malo byť získať s vynaložením minimálnych nákladov také množstvo a takú kvalitu pracovníkov, ktoré je žiaduce pre uspokojenie podnikovej potreby ľudských zdrojov. Tento proces zahŕňa činnosti siahajúce od charakteristiky požiadavkov na obsadzované pracovné miesta vymedzených pracovných pozícií a stanovenia požadovaných znalostí, schopností a skúseností (pracovných kompetencií) hľadaných zamestnancov, cez rozhodnutie o spôsoboch získania (či prilákani) nových pracovníkov, až po prípravu a vykonanie výberu nových zamestnancov (výberové konanie). V tejto podkapitole sa budem všetkým činnostiam podrobnejšie venovať. Podklady boli čerpané z [7][8][5].

2.2.1 Definovanie a aktualizácia pracovného miesta

Bez ohľadu na to, či pracovná pozícia, ktorú firma hodlá obsadiť, je pozícia už existujúca alebo nová, je pred zahájením prijímacieho procesu treba presne stanoviť, aké požiadavky budú na kandidátov kladené, resp. na základe akých kritérií budeme uchádzačov posudzovať. Čím jasnejšiu predstavu o tom, koho hľadáme, si vytvoríme, tým ľahší a úspešnejší sa výberový proces stane. Ak je pracovné miesto nové, je treba vytvoriť jeho popis, ktorý plne charakterizuje účel pozície, všetky úlohy a zodpovednosti s pozíciou spojené vrátane nutných znalostí, skúseností, schopností a ďalších požadovaných predpokladov na strane kandidátov. Požiadavky pracovnej pozície by mali vždy obsahovať i jasne stanovené ciele či výkonové očakávania (hodnotiace kritéria) s ňou spojené. Pri obsadzovaní pracovného miesta, ktoré už existuje, je treba súčasný popis pozície vždy skontrolovať a ak je to nutné, previesť v ňom odpovedajúce zmeny a to tak, aby popis odrážal aktuálne úlohy a požiadavky pozície. Aktualizácia popisu pracovnej pozície by hlavne u významnejších pozícií mala vychádzať z analýzy pracovného miesta, opierajúc sa o jeho priame pozorovanie a rozhovory s jeho úspešnými vykonávateľmi. Súčasťou popisu pracovnej pozície pre potreby získavania a výberu pracovníkov je i stanovenie finančných a ďalších hmotných podmienok danej pozície, vychádzajúc buď z odpovedajúceho firemného hodnotenia alebo zo zistenej tržnej úrovne mzdového ohodnotenia pra-

covného miesta. Novo vytvorený alebo upravený popis pracovnej pozície slúži ako základ pre stanovenie najdôležitejších predpokladov, ktoré u nového zamestnanca budeme požadovať. Súhrn týchto predpokladov tvorí kritéria výberu, ktorých je treba sa behom celého prijímacieho procesu držať. Správne stanovenie popisu pracovnej pozície, ktorú firma hodlá obsadiť, je pritom dôležité i z toho dôvodu, aby uchádzačom o danú pozíciu o nej mohli byť poskytnuté v rámci prijímacieho riadenia úplné a objektívne informácie a zodpovedané všetky otázky, ktoré sa k nej môžu vzťahovať.

2.2.2 Stanovenie charakteristík vhodných kandidátov

Zamestnávatelia očakávajú u kandidátov na pracovné pozície spravidla radu osobných predpokladov a vlastností. Nie vždy sú však schopní tieto predpoklady jasne a správne definovať a z mnohých možných vlastností stanoviť tie, ktoré sú pre výkon pracovného miesta skutočne dôležité. Požiadavky na kandidátov je možné rozčleniť do niekoľko základných kategórií. Patria k nim predovšetkým požiadavky na:

- vzdelanie a odborné (hlavne technické) znalosti a schopnosti
- špecifické pracovné skúsenosti,
- riadiace schopnosti a skúsenosti,
- sociálne (behaviorálne) schopnosti a osobnostné predpoklady,
- motivačné predpoklady,
- jazykové, počítačové a ďalšie špeciálne znalosti,
- osobnú flexibilitu (ochotu tráviť značnú časť pracovnej doby na cestách apod.) a zdravotný stav.

Pri vymedzení požiadavkov na kandidáta je pritom vhodné stanoviť, ktoré požiadavky sú minimálne resp. absolútne nevyhnutné a ktoré sú skôr žiadúce, čo prakticky znamená, že môžu byť získané v priebehu pracovného zúčviku, prípadne kompenzované inými predpokladmi. Dôležité je pochopiteľne stanoviť také charakteristiky

(kritéria posúdenia) kandidátov, ktoré sme schopní objektívne, resp. efektívne zistiť, tj. pre ktoré máme k dispozícii odpovedajúce metódy posúdenia kandidátov. Definovanie požiadavkov sa konečne neobíde ani bez odpovedajúcich znalostí pracovného trhu: nerealistické predstavy o požadovaných kandidátoch môžu viesť k tomu, že sú dlhodobo hľadané osoby, ktoré sa na pracovnom trhu nevyskytujú.

2.2.3 Analýza silných a slabých stránok získavania pracovníkov

Prilákание uchádzačov je v prvom rade záležitosť rozpoznania, vyhodnotenia a využitia najvhodnejších zdrojov potenciálnych uchádzačov. Jednako len, keď sa stretávame s obtiažami prilákania alebo udržaním záujmu uchádzačov alebo ich len predpovedáme, je potrebné vypracovať predbežnú štúdiu faktorov, ktoré môžu prispieť k prilákaniu alebo odradeniu uchádzačov - silných a slabých stránok organizácie ako zamestnávateľa.

Analýza silných a slabých stránok by sa mala zamerať na také skutočnosti ako sú celoštátna alebo lokálna povesť organizácie, mzdy, zamestnanecké výhody a pracovné podmienky, zaujímavosť práce, istota zamestnania, príležitosť k vzdelaniu a rozvoju, perspektívy kariéry a umiestnenie pracoviska. Tieto skutočnosti by mali byť porovnané s tým, čo ponúka konkurencia a na základe toho by sa mal vypracovať zoznam toho, čo "predáva" organizáciu ako zamestnávateľa.

Cieľom celého skúmania je vytvoriť lepší obraz organizácie pre potreby inzerovania, náborových materiálov a pohovorov s uchádzačmi. Alebo môže existovať o niečo konštruktívnejší cieľ ukázať organizácii potrebu zlepšiť jej zamestnávateľskú povesť za účelom prilákania väčšieho množstva uchádzačov a za účelom udržania tých, ktorí boli vybraní. Skúmanie možno založiť na prieskume postojov a názorov súčasných pracovníkov.

2.2.4 Zdroje uchádzačov

V závislosti na typu pracovného miesta je možné pri získavaní a vyhľadávaní vhodných kandidátov postupovať množstvom rôznych spôsobov.

Pohľad do vnútra firmy. Pre väčšinu väčších organizácií platí, že prvé miesto, kam je treba sa pri hľadaní kandidátov pozrieť, je do vnútra firmy. Pokiaľ firma zvláda dobre svoje úkoly spojené s rozvojom zamestnancov, mala by mať pri úvahách o obsadzovaní voľného miesta k dispozícii viacero kandidátov, majúcich tú veľkú výhodu, že sú už s behom organizácie i jej kultúrou zoznámení. Obsadzovanie pozícií vnútornými zdrojmi je nielen jednoduchšie a lacnejšie, ale vedie spravidla i k vyššej motivácii súčasných zamestnancov. Pohľad za hranice organizácie by mal preto prísť k slovu až neskôr, keď sú zdroje interných kandidátov vyčerpané.

Osobné odporúčanie. Dobrých kandidátov je možné často nájsť na základe osobných odporúčaní spolupracovníkov, profesionálnych kolegov, priateľov alebo známych. Výhoda tejto cesty spočíva predovšetkým v tom, že odporúčanie získavame od osoby, ktorej úsudku môžeme veriť. O silných a slabých stránkach kandidátov môžeme od dôveryhodných osôb prinášajúcich osobné referencie získať podstatne bližšie informácie, než na základe jediného životopisu.

Ak sa teda pripravujeme na obsadzovanie určitej pozície, je vhodné o tom osoby v našom okolí informovať. Na podporu tejto metódy získavania nových zamestnancov využívajú firmy i určitých stimulačných nástrojov, spočívajúcich v odmeňovaní zamestnancov, ktorí schopného kandidáta privedú alebo odporučia. Metódu osobného odporúčania naopak spravidla nemožno odporučiť v štátnych inštitúciách, kde nebývajú jasne definované ani vyžadované určité výkonnostné parametre. V podobných podmienkach vedie táto metóda skôr k zamestnávaniu známych, nachádzajúcich obtiažne uplatnenie na trhu práce.

Získavanie nových zamestnancov na školách. Nákladovo veľmi efektívna forma získavania nových zamestnancov, používaná hlavne spoločnosťami kladúcimi dôraz na vlastné zaškolenie nových zamestnancov, je získavanie uchádzačov priamo zo škôl, často i v priebehu ich štúdia.

Úrady práce. Spravidla nie príliš efektívny zdroj kandidátov, vhodný prevažne pre menej kvalifikované pozície. V období, keď dochádza k hromadnému zoštieňovaniu firiem, však môže tento zdroj priniesť i kvalifikovaných kandidátov.

Agentúry sprostredkujúce dočasné zamestnanie. Najímanie dočasných pracovníkov sa stalo pre množstvo spoločností rutinná záležitosť. Ak je treba určitú kritickú pozíciu obsadiť len na krátky čas, avšak rýchle, môžu agentúry sprostredkujúce dočasné zamestnanie predstavovať jednoduché riešenie. Výhodou prijatia dočasných pracovníkov je i to, že nám dáva možnosť si potencionálnych zamestnancov vyskúšať: pokiaľ s pracovníkom nie sme spokojní, stačí požiadať o jeho nahradenie iným; pokiaľ sa nám naopak páči, je možné ho prijať ako trvalého zamestnanca. Obe varianty sú pre spoločnosť výhodné.

Personálne spoločnosti zaoberajúce sa vyhľadávaním kandidátov. Pri obsadzovaní špecializovanej pozície alebo pozície, u ktorej existuje veľmi omedzený trh potenciálnych kandidátov, prípadne vtedy, ak je proces získavania a výberu kandidátov vhodnejší previesť na externú firmu, je dobrou alternatívou použitie personálnej spoločnosti. Tou môže byť buď personálna agentúra zaoberajúca sa výberom osôb na nižšie alebo administratívne pozície, alebo poradenská firma poskytujúca služby executive search zamerané na priame vyhľadávanie osôb pre vyššie pozície - cielené vyhľadávanie osobností, ktoré svojím profilom danej pozícii čo najviac odpovedajú. Poradca sa pritom spravidla snaží o to nájsť kandidátov, ktorých odborný a manažérsky potenciál v ich súčasnej pozícii nie je celkom využitý.

Internet. Výhody internetu ako nástroja získavania nových zamestnancov využíva dneska už množstvo firiem a jeho potenciál v tomto smere zrejme ďalej porastie. Spočíva nielen vo sprostredkovaní pracovných príležitostí, ale hlavne vo forme priamej ponuky pracovných pozícií na vlastných webových stránkach firiem, umožňujúcich získať podrobné informácie ako o firme, tak o náplni voľných pracovných miest.

Inzeráty. Inzerovanie patrí k najčastejším formám získavania nových zamestnancov. Jeho použitie je vhodné predovšetkým vtedy, keď potrebujeme informáciu o voľnom mieste predať veľkému počtu potenciálnych kandidátov, ktorí sa môžu rekrutovať z širokého okruhu osôb. Použitie inzertnej formy získavania kandidátov vyžaduje zvoliť podobu inzerátu a jeho veľkosť, zostaviť vhodný text a stanoviť mé-

dium, v ktorom bude inzerát umiestnený. Riešenie všetkých troch uvedených otázok podstatne ovplyvňuje efektívnosť inzertnej formy hľadania jej náklady i uspokojivosť výsledkov.

Voľba inzertného média alebo kombinácie niekoľkých médií vzájomne sa dopĺňujúcich závisí predovšetkým na cieľovej skupine inzercie a lokalite, v ktorej sú osoby hľadané. Pre hľadanie manažérov a špecialistov sú spravidla volené prestížne alebo ekonomicky orientované tlačivá so špecializovanými rubrikami alebo pravidelnými prílohami.

Inzertné hľadanie väčšinou nie je vhodné k obsadzovaniu vyšších miest - nielen vo svete, ale väčšinou ani u nás nemožno očakávať, že by sa na inzerát hlásili skutočne špičkoví pracovníci. Efektívne je však v prípade hľadania mladých spolupracovníkov, špecialistov či manažérskych záloh, pretože oslovuje širokú skupinu potenciálnych kandidátov. Nevýhodou inzertnej metódy môžu byť pomerne vysoké náklady a spravidla nutnosť preberať sa množstvom odpovedí, zahrňujúcich väčšinou veľký počet celkom nevhodných osôb.

2.2.5 Metódy posúdenia kandidátov

K posúdeniu kandidátov je možné použiť viacero metód. Niektoré z nich bývajú používané vždy (analýza životopisu, prijímacie interview, prípadné overenie referencií), iné slúžia skôr ku zisteniu a overeniu určitých špeciálnych predpokladov. Jednou zo základných úloh personálneho riadenia pri tvorbe štandardnej metodiky prijímacieho a výberového riadenia je stanoviť, ktoré metódy posúdenia budú na jednotlivé pozície použité a aké hlavné skupiny predpokladov budú ich pomocou zisťované.

Analýza životopisu

Analýza životopisu tvorí východziu metódu posúdenia, slúžiacu spravidla predovšetkým pre úvodnú selekciu potencionálnych kandidátov. Analýza životopisu umožňuje posúdiť hlavne vzdelanie a relevantná pracovné skúsenosti uchádzačov (predovšetkým vtedy, keď poznáme spoločnosti, ktorými potenciálny kandidát prešiel), a upozorniť na niektoré riziká s kandidátom spojené, predovšetkým pracovnú nestabilitu (časté striedanie pozícií, nesúvislé, resp. nelogická pracovná kariéra). Svoju vypo-

vedáciu schopnosť má i spôsob zostavenia životopisu, jeho vzhľad, štruktúrovanie a grafická podoba.

Interviewovanie kandidátov

Interviewovanie kandidátov je spravidla základnou metódou ich výberu. Predpokladom úspešného priebehu prijímacieho pohovoru je predovšetkým jeho príprava, sústredenie sa okrem iného na správne stanovenie hlavných fáz a tématických okruhov prijímacieho interview. Z tohoto dôvodu býva profesionálny prijímací rozhovor označovaný ako rozhovor štruktúrovaný.

Príprava na interview. Dobrá príprava prijímacieho rozhovoru umožňuje jeho čas efektívne využiť k získaniu informácií, ktoré k rozhodnutiu o kandidátovi potrebujeme. Pri príprave prijímacieho interview by sme nemali opomenúť nasledujúce kroky:

- S životopisom kandidátov je treba sa zoznámiť pred rozhovorom, v prípade, že rozhovory nasledujú bezprostredne po sebe, tak na začiatku interview. Čítanie životopisu počas vlastného rozhovoru je nielen nevhodné, ale bráni v možnosti lepšie prispôbiť otázky jednotlivým kandidátom.
- Povahu a náplň obsadzovanej pracovnej pozície je treba dobre poznať. Osoba vedúca interview by mala dokonale dobre poznať všetky povinnosti a požiadavky pozície. Informovanie kandidátov, že pozícia obsahuje úlohy, ktoré do jej náplne v skutočnosti nepatria, je dopustenie sa závažnej chyby. Ešte väčšou chybou je, ak prekvapíme novo prijatých zamestnancov povinnosťami, o ktorých sme sa im v priebehu prijímacieho rozhovoru nezmienili.
- Otázky pre interview je vhodné si pripraviť. Prehľad kľúčových skúseností, schopností a osobných predpokladov, ktoré u kandidátov vyžadujeme, je treba použiť ako vodidlo k príprave a zameraniu otázok. Jednotlivé otázky môžu pochopiteľne vyvolávať otázky ďalšie, ktoré sme nepredpovedali, tieto otázky by nás však nemali odviesť od základnej štruktúry interview, pripravenej vopred.
- Voľba prostredia, pohodlného pre obe strany rozhovoru. Kandidát sa vo svojej roli veľmi pravdepodobne nebude cítiť celkom uvoľnene. Ak nechceme jeho

záťaž úmyselne zvyšovať (čo nepovažujeme za vhodné), je žiadúce prispôbiť tomu prostredie, v ktorom interview prebieha. Rozhovor by predovšetkým nemal byť prerušovaný telefónmi alebo príchodmi iných osôb. Keď chceme rozhovorom získať potrebné informácie, nemali by sme seba ani kandidáta rozptyľovať ďalšími záležitosťami.

- Poznámky. Pri prijímacom rozhovore nemožno spoliehať len na pamäť. Ak vedieme rozhovor s viac osobami, môžeme ľahko zabudnúť, čo kto presne povedal a aké boli naše dojmy z jeho prejavu. Písané poznámky, zachycujúce hlavné body odpovedí kandidátov a ich reakcií na otázky, sú nielen dôležité pre pripomenutie jednotlivých osôb, ale i nevyhnutným predpokladom pre naväzujúce vyhodnocovanie kandidátov. Podkladom pre záznam výsledkov prijímacieho rozhovoru môže byť najlepšie záznamový arch, uvádzajúci hlavné kritéria hodnotenia kandidátov, prípadne i niekoľkobodové škály pre zachytenie jednotlivých hodnotení.

Fázy prijímacieho rozhovoru. Prijímacie interview sa skladá z šiestich kľúčových krokov. Tvorí ich:

1. Uvítanie kandidáta. Patrí k nemu nielen predstavenie, ale i krátky neformálny rozhovor (tzv. small talk) slúžiaci k uvoľneniu kandidáta. K jeho tradičným námetom patrí počasie, ťažkosti, ktoré mal uchádzač s nájdením miesta rozhovoru alebo to, ako sa dozvedel o danej pozícii.
2. Zhrnutie obsahu pozície. Úlohou osoby vedúcej interview je stručne charakterizovať svoju firmu, popísať obsadzovanú pracovnú pozíciu, uviesť, aké dôvody vedú k jej obsadzovaniu, aký kandidát je hľadaný a naznačiť priebeh vlastného interview.
3. Položenie profesných otázok. Ide o otázky vzťahujúce sa bezprostredne k danej pozícii a týkajúce sa predovšetkým uchádzačových skúseností a jeho vzdelania.
4. Zistenie silných a slabých stránok uchádzača. Otázky, ktoré sú v tejto fáze položené, sa zameriavajú na zistenie hlavných silných a slabých (potenciálne

rizikových) osobných stránok kandidáta, jeho schopností, povahových rysov, osobných zvyklostí, motivačného zamerania apod.

5. Otázky uchádzača. Kandidát by behom rozhovoru mal získať možnosť poskytnúť informácie, ktoré považujeme pre rozhodnutie o jeho osobe za nevyhnutné, a súčasne položiť niekoľko vlastných otázok, vzťahujúcich sa k miestu i firme ako takej. Je v záujmu uchádzača i firmy, aby kandidát bol o pozícii i firme dobre informovaný, a prijímací rozhovor by preto nemal byť jednostrannou komunikáciou. Úroveň otázok, ktoré uchádzač kladie, predstavuje navyše jedno z dôležitých kritérií pre posúdenie jeho pracovných predpokladov vrátane odpovedajúcej motivácie.
6. Ukončenie rozhovoru. Na záver kandidátovi poďakujeme za jeho záujem a oznámime mu, kedy môže očakávať, že ho firma vyrozumie o výsledkoch rozhovoru.

Zameranie otázok. Základom prijímacieho interview je voľba otázok, ktoré sú kandidátom kladené. Nesprávne otázky vedú spravidla ku nesprávnym odpovediam takým, ktoré nám neumožňujú posúdiť, či kandidát je pre danú pozíciu vhodný alebo nie. Ak pomineme úvodné otázky, majúce napomôcť k uvoľneniu kandidáta, spadajú otázky, ktoré by pri prijímacom interview mali byť položené, do štyroch základných kategórií:

- Prečo ste tu? Odpoveď na otázku, prečo si osoba sediaca na opačnej strane stolu dala tú námahu a rozhodla sa podstúpiť interview, sa môže zdať zrejmé, chce získať prácu vo vašej firme. Skutočnou motiváciou a očakávaniami kandidáta je však treba behom rozhovoru zistiť. Môže sa totiž napríklad ukázať, že jeho záujem neodpovedá skutočnej povahe pracovného miesta alebo sa opiera o faktory, ktoré vaša spoločnosť nepovažuje z hľadiska motivácie svojich zamestnancov za prvoradé.
- Čo pre nás môžete urobiť? Kandidáti sa prirodzene snažia oslniť svojimi osobnými vlastnosťami, skúsenosťami, pracovnou morálkou apod. Základnou otázkou, na ktorú osoba vedúca prijímacieho interview musí získať odpoveď, je ako

môže kandidát svojimi znalosťami, schopnosťami a skúsenosťami firme skutočne prospieť.

- Akým typom osoby ste? Otázky sa tu prirodzene týkajú osobných vlastností a zvyklostí kandidáta vrátane jeho etických predpokladov, vzťahu ku zodpovednosti a pracovnej morálke. Jednotlivé otázky sa potom môžu zamerať na to, ako kandidát trávi svoj pracovný deň, s akými ľuďmi sa mu najlepšie pracuje, ako posudzuje svoj vlastný úspech, aké sú hlavné činitele, ktoré majú vplyv na jeho spokojnosť v zamestnaní, aké sú jeho silné stránky a slabé stránky, ako si myslí, že by jeho spolupracovníci opísali jeho prednosti a nedostatky apod.
- Môžeme si vás dovoliť? Otázky smerujúce k mzdovým a ďalším finančným požiadavkom kandidáta. Ak nemôžeme zvlášť dobrému kandidátovi ponúknuť požadovanú mzdu, môžeme sa mu pokúsiť ponúknuť určitých zamestnaneckých výhod, lepšie kancelárie, zaujímavo znejúci titul pracovnej pozície apod.

Organizácia prijímacieho rozhovoru. Pre organizáciu pracovných interview je dôležité, aby uchádzač naň bol včas pozvaný, prípadne aby mu bolo ponúknutých niekoľko možných časových termínov, aby rozhovory prebiehali v kľudnom a nerušenom prostredí, aby čas stanovený pre trvanie jednotlivých interview bol dostatočný, odpovedajúci povahe pozície (od cca 30 minút pre rozhovor na nižšiu pozíciu do zhruba 90 minút na významnú manažérsku pozíciu) a taktiež aby firma vykonávajúca rozhovory bola pripravená na to, že odmietnutým kandidátom bude potreba zaslať písomné vyrozumenia.

Ďalšie hodnotiace metódy

K ďalším hodnotiacim metódam zameriavajúcim sa spravidla na hĺbku overenia niektorých predpokladov alebo na zistenie niektorých špecifických schopností a znalostí patria hlavne testy a metódy založené na posúdení kandidátov na základe ich chovania v určitých umelo navodených (modelových) situáciách, označované spravidla ako behaviorálne rozhovory a assessment centrá. U manažérskych pozícií patrí potom k najdôležitejším spôsobom posúdenia analýza výsledkov dosiahnutých v predchádzajúcich pozíciách, prípadne i zadanie určitých písomných úloh.

Testy. Testy používané k posúdeniu kandidátov môžu byť znalostné, zamerané najčastejšie na určité odborné a jazykové predpoklady, alebo psychologické, orientujúce sa najčastejšie na overovanie intelektových schopností a ďalších výkonnostných predpokladov a povahových (osobnostných) rysov kandidáta. K použitiu znalostných testov je vhodné pristúpiť hlavne vtedy, ak vyžaduje výkon pozície určité špeciálne znalosti, ktoré nemožno celkom posúdiť počas prijímacieho rozhovoru, alebo úsudky na základe rozboru minulej pracovnej skúsenosti kandidáta. Prichádzajú v úvahu hlavne pri obsadzovaní odborných pozícií. Použitie psychologických testov je oprávnené predovšetkým vtedy, ak je k dispozícii presvedčivá analýza predikčných schopností určitého testu pre stanovenie pracovnej úspešnosti kandidáta v určitej pozícii, alebo ak má firma s určitým, často vlastným testom, dlhodobé skúsenosti. Použitie testov, predovšetkým testov inteligenčných, je časté i pri posudzovaní predpokladov čerstvých absolventov škôl bez pracovnej skúsenosti.

Assessment centra. Metóda assessment centra (behaviorálneho posúdenia kandidátov) využíva k posúdeniu kandidátov modelových pracovných situácií a prípadových štúdií. Modelové úlohy a situácie sa pritom spravidla zameriavajú na posúdenie ako individuálnych pracovných predpokladov, tak i predpokladov pre efektívnu prácu v skupine a predpokladov pre výkon riadiacich činností. Základnou výhodou assessment centra, znižujúce riziko nesprávneho personálneho rozhodnutia, je skutočnosť, že pozornosť posudzovateľov je zameraná na chovanie. Assessment centrum dáva možnosť posúdiť kandidátov na základe ich pozorovaného chovania v simulovaných pracovných, sociálnych a manažérskych situáciách, modelujúcich rozhodujúce aspekty pracovnej pozície vrátane riešenia typických pracovných problémov (prípadové štúdie). K typickým úlohám assessment centra patrí hranie role, spočívajúcej v jednaní s inou osobou alebo osobami, individuálne a skupinové riešenia určitých analytických, koncepčných alebo rozhodovacích problémov apod. K prednostiam assessment centra patrí i to, že dáva možnosť súbežného posúdenia väčšieho počtu osôb, opierajúc sa o jednotnú metodiku, a to, že hodnotenie je spravidla vykonané niekoľkými posudzovateľmi. Je pritom žiadúce, aby do assessment centra boli zapojení i potenciálni nadriadení posudzovaných osôb, majú možnosť posúdiť kandidátov v typických situáciách. Profesionálne riešenie assessment centra predpokladá

prirodzene i odpovedajúce metodické vybavenie, prípadne zácvik hodnotiteľov.

Behaviorálne rozhovory. Behaviorálne pohovory s kandidátmi (pohovory zamerané na chovanie) tvoria určitý medzistupeň medzi bežnými štruktúrovanými prijímacími rozhovormi a metódou assessment centra. Otázky kladené v behaviorálnych rozhovoroch sa zameriavajú na určité konkrétne pracovné situácie, v ktorých sa kandidát v minulosti ocitol, a vedú ho k tomu, aby opísal a vysvetlil svoje chovanie v týchto situáciách. Príkladom môže byť otázka požadujúca, aby kandidát popísal svoje chovanie v situácii, kde potreboval svojich kolegov alebo nadriadených o niečom presvedčiť, kde narazil na určitý pracovný problém, riešil konflikt medzi zamestnancami, bol nútený siahnuť k určitým disciplinárnym opatreniam voči pracovníkovi, ktorý opakovane neplnil svoje pracovné problémy apod.

Analýza predchádzajúcich výsledkov a zadanie písomných úloh. Predovšetkým u manažérskych pozícií je pre posúdenie kandidátov dôležité hlavne to, akých výsledkov vo svojej minulosti, na miestach, ktoré zastávali u predchádzajúcich zamestnávateľov, skutočne dosiahli. V stabilizovaných ekonomikách si manažér so sebou nesie určité transparentné, jednoducho doložiteľné výsledky (tzv. track record) a nie je obvyklé, že by významná riadiaca pozícia bola predaná niekomu, kto má za sebou už niekoľko jasných manažérskych neúspechov. Analýza predchádzajúcich manažérskych výsledkov a úspechov je u riadiacich pozícií spravidla tým najspoľahlivejším posudzovacím kritériom pri výbere kandidátov.

2.2.6 Záverečný výber kandidátov

Záverečná fáza procesu prijímania sa zameriava na získanie dodatočných informácií o vybraných kandidátoch, na súhrnné vyhodnotenie informácií a vykonanie konečného rozhodnutia.

Informácie získané o kandidátovi z jeho životopisu, na základe osobného rozhovoru a ďalších hodnotiacich metód sú dôležité nástroje k jeho poznaniu, nemôžu však obsiahnuť dlhodobejšiu pracovnú skúsenosť s uchádzačom. Poznanie zo strany osôb, ktoré mali možnosť dlhodobého pozorovania pracovníka v jeho predchádzajúcich zamestnaniach, je spravidla objektívnejším zdrojom informácií než poznatky zistené v priebehu i profesionálne zvládnutého prijímacieho rozhovoru. Zisťovanie

referencií má dva základné ciele: overiť informácie, ktoré nám kandidát poskytol, a získať nestranný pohľad na to, ako sa kandidát v práci skutočne chová. Pri kontaktovaní osôb, poskytujúcich referencie, je preto žiadúce obmedziť otázky na zistenie pracovného chovania kandidáta; klást' otázky týkajúce sa osobného života uchádzača nie je naopak vhodné. Overovanie referencií je možné rozdeliť do troch hlavných okruhov:

- Overenie údajov o vzdelaní. Overením údajov, týkajúcich sa vzdelania kandidáta, je vhodné proces overovania referencií začať.
- Získavanie referencií od nadriadených a spolupracovníkov. Najlepšie referencie o kandidátoch sú spravidla tie, ktoré sa podarí získať od ich súčasných alebo minulých bezprostredných nadriadených, alebo spolupracovníkov, prevažne vtedy, pokiaľ medzi tým sami zmenili svojho zamestnávateľa.
- Referencie od profesných organizácií a asociácií. V prípade vyššej alebo odborne špecializovanej pozície je referencie o kandidátoch často možné získať i od členov príslušnej profesnej alebo manažérskej asociácie, teda od osôb s podobnou profesnou orientáciou, schopných posúdiť predovšetkým odborné predpoklady kandidáta.

Rozhodnutie o výbere vhodného kandidáta je založené na porovnaní informácií získaných zo všetkých uvedených zdrojov - z životopisu kandidáta, z priebehu rozhovoru, ďalších posudzovacích metód a overovania referencií s vopred stanovenými požiadavkami či kritériami výberu.

Prvým krokom konečného výberu kandidátov je spravidla ich rozdelenie do troch skupín: víťaznej skupiny tvorenej osobami, ktoré splňujú všetky základné kritéria, skupiny potenciálnych víťazov, ich niektoré predpoklady sú sporné a ktorí prichádzajú do úvahy len podmienene, a konečnej skupiny porazených, teda tých, ktorí sú pre danú pozíciu jasne neprijateľní.

Kandidáti zaradení do prvej skupiny postupujú do ďalších kôl rozhovorov. V závislosti na personálnej politike či kultúre organizácie môžu byť tieto kolá organizované ako série kratších interview s vybraným panelom osôb alebo ako interview

s vyššie postaveným manažérom. Výsledkom nasledujúcich kôl rozhovorov a prvým krokom ku konečnému rozhodnutiu o prijatí by sa malo stať poradie kandidátov vzhľadom k ich vhodnosti pre danú pozíciu. Krokom, ktorý bezprostredne nasleduje, je ponuka urobená kandidátovi, ktorý sa vo výbere umiestnil ako prvý; tá môže mať ústnu alebo lepšie písomnú podobu.

Po predložení ponuky zamestnania môže medzi potenciálnym zamestnancom a zamestnávateľom dôjsť k určitému vyjednávaniu, zahŕňajúcemu nielen navrhnutú výšku platu, ale i ďalšie pracovné podmienky a kariérne perspektívy kandidáta. Na strane potenciálneho zamestnávateľa spravidla pre vyjednanie existuje určitý priestor, jeho rámec je daný finančnými možnosťami firmy i jej vnútornými mzdovými reláciami. Hlavne u niektorých, spravidla hlavne manažérskych alebo obchodných, pozícií sa istá miera platovej negociácie predpokladá a vyjednávacía schopnosť sa dokonca môže stať jedným z kritérií posúdenia profesných predpokladov uchádzača. Vyjednanie platových a ďalších podmienok prirodzene nemusí vždy skončiť úspešne. Ak sa nám nepodarí v rozumnej dobe s vybraným kandidátom dohodnúť o podmienkach jeho pracovnej zmluvy, nastáva čas obrátiť sa na kandidáta, ktorý sa v našom výbere umiestnil na druhom, prípadne ďalšom mieste. Ak sa ani v celej víťaznej skupine nepodarí získať jedného kandidáta, je možné sa obrátiť na skupinu potenciálnych víťazov a zaoberať sa otázkou, čo by bolo treba, aby sa z ich vedúcich potenciálnych víťazov stali kandidáti vyhovujúci všetkým kľúčovým vlastnostiam. Odpoveď na túto otázku môže byť niekedy pomerne jednoduchá - absolvovanie určitých tréningov alebo kurzov.

2.2.7 Hodnotenie efektivity procesu získavania a výberu zamestnancov

Pri hodnotení úspešnosti prijímacieho procesu firmy sa spravidla vychádza z krátkodobých kritérií, napríklad toho, či sa voľné miesta podarilo obsadiť osobami splňujúcimi minimálne kvalifikačné požiadavky v krátkom čase a s prijateľnými nákladmi. Kritériám širšej efektivity procesu získavania a výberu kandidátov, napríklad kvalita získaných uchádzačov alebo tých, ktorí príjmu ponuku zamestnania, je spravidla

venovaná menšia pozornosť. Podobne väčšinou nie sú sledované ani ďalšie ukazovatele efektivity prijímania, akými môžu byť podiely osôb prijímajúcich pracovnú ponuku alebo náklady na jedného uchádzača či prijatého zamestnanca. Hodnotenie efektivity prijímacieho procesu možno v zásade zamerať na nasledujúce okruhy kritérií.

Produktivita. Tento ukazovateľ charakterizuje počet uchádzačov prichádzajúcich z určitého zdroja. Konkrétne ukazovatele môžu zahŕňať buď počty osôb prichádzajúcich z určitého zdroja získavania kandidátov, alebo počty vybraných (prijatých) osôb, pochádzajúcich z jednotlivých zdrojov.

Kvalita. Ukazovatele tohoto typu charakterizujú hlavne pracovnú výkonnosť a dĺžku zamestnania osôb získaných z určitého zdroja. Ku konkrétnym ukazovateľom tejto skupiny môže patriť priemerné hodnotenie pracovnej výkonnosti (rating) zamestnancov pochádzajúcich z jednotlivých zdrojov, počet zamestnancov prichádzajúcich z jednotlivých zdrojov, ktorí spoločnosť opúšťajú počas krátkeho obdobia (napríklad trojmesačnej skúšobnej doby), priemerná dĺžka zamestnania osôb prichádzajúcich z jednotlivých zdrojov, podiel uchádzačov pripadajúcich na jedného prijatého podľa jednotlivých spôsobov získavania kandidátov apod.

Náklady. Náklady procesu získavania a výberu zahŕňajú náklady na personálnu inzerciu, na personálne agentúry a poradenské firmy i náklady spojené s interviewovaním kandidátov. Konkrétnym ukazovateľom môžu byť náklady na jedného (prijatého) uchádzača podľa jednotlivých metód získavania.

Čas. Čas je v procese získavania a výberu kandidátov často dôležitý, zvlášť vtedy, ak sú obsadzované kritické pozície, alebo prebieha získavanie a výber kandidátov na vysoko konkurenčných pracovných trhoch. Konkrétnym ukazovateľom môže byť reakčný čas, t.j. čas, ktorý uplynie od počiatku získavania uchádzačov k získaniu prvých uchádzačov alebo prijatia kandidáta.

Mäkké ukazovatele. Mäkké ukazovatele sa sústreďujú na spokojnosť kandidáta i jeho manažéra s použitou metódou získaní a výberu. Konkrétnymi ukazovateľmi tejto kategórie môžu byť spokojnosť uchádzača s určitou výberovou metódou a spokojnosť líniového manažmentu s uplatnenými metódami.

2.3 Uvádžanie pracovníkov do organizácie

Adaptácia nových zamestnancov (označovaná tiež ako pracovná orientácia alebo zapracovanie) patrí často k relatívne podceneným oblastiam personálneho riadenia. Jej priebeh a výsledky sú však rovnako dôležité ako správne získavanie a výber nových pracovníkov, ktoré spravidla sústreďuje väčšie objemy finančných zdrojov i pozornosti firemného manažmentu. Ak však opustí nový zamestnanec v dôsledku zle vykonaného uvedenia do podniku alebo nezvládnutej pracovnej adaptácie firmu v krátkej dobe po nástupe, alebo sa stiahne do stavu vnútornej, mentálnej výpovedi, znamená to pre firmu značné náklady.

Adaptácia nových zamestnancov predstavuje ich systematické uvedenie do organizácie i pracovnej funkcie. Jej cieľom je urýchliť integráciu nového zamestnanca do firmy, zaistiť jeho plnú pracovnú výkonnosť a zabrániť jeho prípadnej pracovnej demotivácii alebo nespokojnosti plynúcej z nedostatku informácií, nedostatočného zvládnutia pracovných úloh či nejasných pracovných očakávaní. Adaptácia zahŕňa tak aspekty odborného zapracovania a privyknutia novým pracovným úlohám (tvoriaci dôležitú súčasť firemného vzdelávania alebo tréningu), ako aj aspekty sociálneho začlenenia do nového pracovného prostredia.

O adaptácii nových zamestnancov hovoríme predovšetkým vtedy, ak je tento proces formalizovaný a riadený, spravidla priamym nadriadeným alebo personálnym úsekom firmy. Tento proces môže byť začatý už v okamžiku, keď sa obe strany prijímacieho konania dohodli na uzavrenie pracovnej zmluvy. V čase medzi dosiahnutím tejto dohody a vlastným nástupom do práce by mal byť s novým zamestnancom udržiavaný kontakt; už pred nástupom je vhodné mu poskytnúť hlavné písomné informácie a dokumenty, vzťahujúce sa k firme (firemné brožúry, výročné správy, firemné noviny či časopisy apod.). Podklady pre túto časť sú čerpané z [7][8][2].

2.3.1 Adaptačný plán

Pri nástupe do nového zamestnania by pracovník mal získať svoj písomný individuálny adaptačný plán, jeho konkrétna podoba, obsah i dĺžka závisí na pozícii, na ktorú nastupuje. Adaptačný plán spravidla stanoví, s akými všeobecnými informáciami a dokumentami by sa zamestnanec mal v priebehu svojej celopodnikovej adaptácie zoznámiť, aké školenia prípadne osobné stretnutia by mal absolvovať, s akými organizačnými útvarmi by sa mal zoznámiť (prípadne akú dobu by v nich mal stráviť) a na kedy sú naplánované hlavné kontrolné body jeho adaptácie, spravidla rozhovory s nadriadeným alebo zástupcom personálneho úseku. Dôležitým prvkom adaptačného plánu je odpovedajúce rozloženie nových informácií v čase tak, aby zamestnanec nebol informáciami zahltený, a stanovenie rôznych spôsobov učenia a získania nových zručností. K predaniu a vysvetleniu adaptačného plánu by malo dôjsť v priebehu prvého pracovného dňa v priebehu rozhovoru nového zamestnanca s nadriadeným.

2.3.2 Poskytnutie základných informácií

Úvodná časť adaptácie je spravidla zameraná na odovzdanie rozhodujúcich informácií o celom podniku, a to ústnou i písomnou formou. Túto časť adaptačného procesu má na starosti väčšinou personálne oddelenie. Na podporu prvých krokov adaptácie nových zamestnancov majú stredné a veľké podniky pre nových zamestnancov väčšinou k dispozícii orientačné brožúry, audio a video kazety, obsahujúce najdôležitejšie informácie o podniku - jeho histórii, produktoch a službách, vedúcej filozofii, organizácii, personálnej politike, základných vnútrofiremných smerniciach a pravidlách apod.

Presun informácií by nemal prebiehať len v písomnej podobe, ale i vo forme ústnej umožňujúcej lepšie vysvetlenie základných postupov a pravidiel. Takéto informácie sa vedľa základných charakteristík firmy týkajú väčšinou pracovných podmienok, pravidiel odmeňovania, možnosti vzdelávania a výcviku, ochrany zdravia a bezpečnosti práce, sociálneho programu firmy, stravovacích možností, poskytovaného poistenia, disciplinárnych postupov, pravidiel vyslania na pracovné cesty, zamestnaneckých kódexov apod.

Adaptácia na úrovni organizačného útvaru a pracovnej pozície by mala byť zaistená vedúcim príslušného útvaru. Jej súčasťou je odovzdanie informácií týkajúcich sa pracovných povinností a zodpovedností, rozsahu právomocí, výkonových očakávaní, bezpečnostných pravidiel apod. Súčasťou sociálnej adaptácie na úrovni organizačného útvaru je zoznámenie nového zamestnanca s ostatnými spolupracovníkmi.

2.3.3 Spätnovazebné rozhovory so zamestnancom

Úvodný rozhovor zamestnanca s jeho nadriadeným, zameraný na zopakovanie a upresnenie obojstranných očakávaní a zámerov do budúcnosti a vysvetľujúci priebeh a pravidlá adaptačného procesu, patrí k najdôležitejším nástrojom odbornej i sociálnej adaptácie nového zamestnanca. V rámci tohoto rozhovoru, ale i celého nástupného obdobia, je dôležité vzbudiť u nového zamestnanca pocit, že bol očakávaný, že si firma jeho príchodu váži a že je pripravená poskytnúť mu pri adaptácii na nové úlohy a prostredie plnú podporu.

Orientačné a spätnovazebné rozhovory s nadriadeným by sa v priebehu adaptácie mali konať pravidelne. Zameriavať by sa mali nielen na to, ako nový zamestnanec postupne zvláda požadované pracovné zručnosti, ale i na to, ako je firma spokojná s jeho pracovným chovaním a čím by mu mohla pri jeho zapracovaní pomôcť. Zvláštnu pozornosť by tieto rozhovory mali venovať tomu, aby na strane nového zamestnanca neexistovali žiadne nezodpovedané otázky, nejasnosti alebo nedorozumenia týkajúce sa výkonu jeho pozície alebo očakávania zo strany spoločnosti. Tieto rozhovory sú pre personálne riadenie dobrou základňou i pre vyhodnocovanie efektívnosti adaptačného procesu.

Vyvrcholením spätnovazebných a motivačných rozhovorov je rozhovor uskutočnený na konci adaptačného obdobia (ktoré sa časovo môže ale nemusí zhodovať s ukončením skúšobnej doby), pri ktorom sú zhodnotené výsledky adaptácie, stanovené rozvojové ciele a dohodnuté úlohy pre ďalšie pracovné obdobie.

Kapitola 3

Analýza súčasného stavu

Následujúca časť práce predstavuje analytický pohľad na súčasnú situáciu vo firme a jej okolie. Výsledky analýzy sú zhrnuté v závere tejto kapitoly vo forme SWOT matice, na základe ktorej vyplynú skutočné problémy i možnosti zefektívnenia zabezpečovania ľudského potenciálu v spoločnosti Red Hat Czech.

3.1 Trh práce

Identifikovanie a pochopenie rôznych aspektov pracovného trhu je kľúčovým krokom pre následne stanovenie strategických odporúčaní. Hneď v nasledujúcej podkapitole sa zaoberám všeobecnými trendmi, ktoré na trhu práce panujú. Neskôr sa zameriavam len na špecifické vlastnosti trhu práce IT špecialistov.

3.1.1 Všeobecné trendy

„Za lukratívnu pracovnou ponukou by som sa presťahoval kamkoľvek," prehlasuje 66 percent z 1448 účastníkov ankety na portály jobs.cz. U čerstvých absolventov alebo u vysokoškolákov býva pracovná mobilita najvyššia. No napriek tomu sa zdá, že toto číslo je optimistickéjšie než realita. Ak dôjde na „lámanie chleba“, ľudia sa s takou ochotou, ktorú deklarujú, za prácou nestahujú. Zamestnávateľia so sídlom mimo veľké mestské aglomerácie majú totiž problém schopných ľudí vôbec zohnať. A to i napriek tomu, že ponúkajú veľmi zaujímavé pracovné podmienky. Tieto problémy mnohých zahraničných výrobných firiem, ktoré prišli do regiónu

vďaka investičným ponukám a povesti Českej republiky ako krajina s kvalifikovanou pracovnou silou za dostupnú cenu, ukázali paradox českého trhu práce. Často sa hovorí o nezamestnanosti absolventov, pritom firmy kvôli nedostatku kvalitných ľudí na trhu práce hľadajú nových zamestnancov stále viac práve medzi absolventmi.[10]

Iným charakteristickým rysom českého trhu práce, na ktorom sa zamestnávateľia zhodujú je, že absolventi českých univerzít vykazujú pomerne dobré odborné vzdelanie, ale podpriemerné tzv. „soft skills“ a „key competencies“. Čo to znamená? Komunikatívnosť a prezentačné schopnosti, schopnosť tímovej práce alebo organizačné a riadiace schopnosti. Cenu pre firmy majú totiž ľudia, u ktorých sa odborný základ kombinuje so zručnosťami, vďaka ktorým sa nápad môže presadiť na súčasnom trhu. Tak ako v súčasnej ekonomike majú kľúčový význam obchodné a marketingové aktivity, v profesnom profile je kladený dôraz na komunikačné schopnosti. Ako vôbec najväčšia slabina je hodnotená nedostatočná výuka cudzích jazykov, zvlášť angličtiny. Znalosť cudzích jazykov je súčasťou soft skills, ale ešte skôr spadá do oblasti kľúčových kompetencií. Kľúčové kompetencie sú nutnou súčasťou profesnej výbavy dnešnej doby. So soft skills úzko súvisia, ale ide o konkrétne schopnosti, ktoré človeku umožňujú sa profesionálne uplatniť. Medzi kľúčové kompetencie dnes patrí počítačová gramotnosť a znalosť cudzích jazykov, ale i takzvaná tržná gramotnosť.[11]

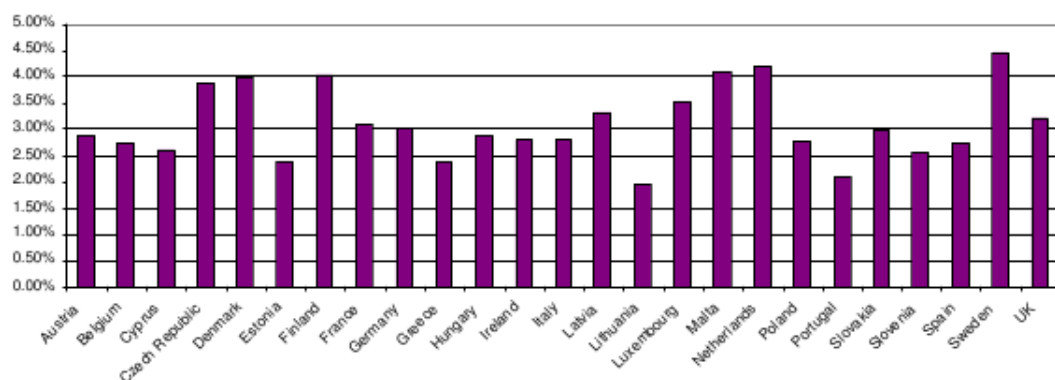
Kvalitní pracovníci sú si dneska dobre vedomí svojej ceny na trhu práce a rozhodujú sa väčšinou nielen podľa platu, ale i podľa ďalších výhod, ktoré im zamestnávateľ ponúka. Téma zamestnanecké benefity sa v ČR stalo aktuálnym až v posledných rokoch. Dôvodom je na jednej strane rastúca prosperita a stabilita podnikov, na strane druhej potreba prilákať a udržať kvalitných pracovníkov a taktiež prispieť k vytváraniu dobrej pracovnej atmosféry a podmienok. Zatiaľ čo voľakedy boli tieto výnimočné výhody ponúkané iba vybraným pracovníkom, dnes sú takmer samozrejmosťou. Prieskum spoločnosti Factum Invenio, ktorý si nechala vypracovať firma Accor Services hovorí za všetko - z celku 611 oslovených firiem ich bezmála 80% poskytuje okrem mzdy niektoré ďalšie zamestnanecké benefity a v nasledujúcich dvoch rokoch ich hodlá poskytovať 72,7% firiem. Medzi najčastejšie menované benefity patria stravenky (celých 80,7% firiem) a možnosť využívať firemný mobilný

telefón. Často spomínané boli napríklad aj firemný automobil, zdravotná starostlivosť, dovolenka nad rámec zákona, ale taktiež hradenie kultúrnych aktivít, rekreácie či príspevky na vzdelanie.[9]

V oblasti finančných benefitov v súčasnosti panuje nový trend. Každý zamestnanec má svoj vlastný rozpočet na finančné benefity a len on sám si vyberá najvhodnejšiu kombináciu. Obvykle ide o oblasti ako šport, kultúra, zdravie, ktoré zahrňujú všetko od preventívnych prehliadok, cez očkovania až po kontaktné šošovky. Ďalej nasleduje vzdelanie (jazykové kurzy, MBA), penzijné či zdravotné poistenie.[6]

3.1.2 Pracovný trh IT špecialistov

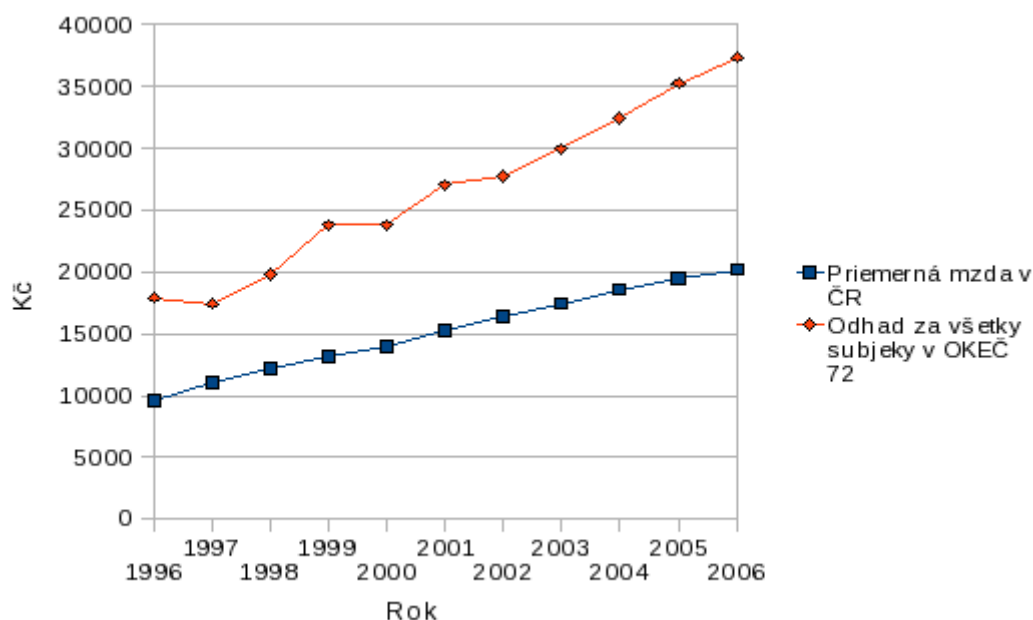
Vhodným zdrojom pre odhad celkového počtu informatikov v Českej republike je správa Európskej komisie „The supply and demand of e-skills in Europe“. Tato správa odhaduje celkový počet informatikov (podľa širšieho pojatia OECD) v roku 2004 na 182 000, teda na 3,8%, celkového počtu pracujúcich osôb, obrázok 3.1 zdroj [4].



Obrázok 3.1: Podiel ICT špecialistov vo vybraných krajinách EU v r. 2004

Napriek tomu, že pomer informatikov v Českej republike je relatívne vysoký vzhľadom k ostatným krajinám EU. Súčasná situácia na trhu práce indikuje, že dopyt po ICT špecialistoch prevyšuje v posledných výrazne ponuku. Pre toto tvrdenie je možné uviesť nasledujúce argumenty: Absolventi univerzít s IT vzdelaním nachádzajú veľmi jednoducho zamestnanie v obore. Investori prichádzajúci do ČR majú značné problémy s naplnením plánovaného počtu ICT odborníkov. To sa výrazne prejavilo hlavne u veľkých investícií, ktoré počítali s náborom niekoľko stoviek

odborníkov. Takto vzniknutý pretlak dopytu nad ponukou dokazuje aj nadpriemerné finančné ohodnotenie ICT špecialistov oproti iným profesiám. Na obrázku 3.2 môžeme vidieť ako mzda v ICT sektore dlhodobo prevyšuje priemernú mzdu v ČR s tendenciou rastu rozdielu.[15]



Obrázok 3.2: Vývoj priemernej mzdy, Zdroj: Český statistický úrad

Na základe spomínaných faktov môžeme tvrdiť, že pracovný trh IT oblasti je veľmi tesný. Vyhľadanie a udržanie si potrebného personálu je náročná úloha a nič nenasvedčuje tomu, že by sa to v blízkej budúcnosti malo nejako zmeniť. Napriek tomu, že české vysoké školy reagovali na rastúci dopyt po ICT špecialistoch. V uplynulých 10 rokoch zvýšili počet študentov i počet absolventov IT oborov. Ich počet nepokrýva aktuálny dopyt.

Spoločnosť Red Hat doposiaľ nemala žiadneho priameho väčšieho konkurenta na lokálnom pracovnom trhu v Brne. Napriek tomu, že v Brne majú vybudované pobočky veľké spoločnosti akými sú IBM alebo LogicaCMG, nepovažujem ich za najnebezpečnejších konkurentov. Za skutočných konkurentov sa dajú považovať spoločnosti Novel a Sun Microsystems sídliace v Prahe. Práve oni majú totiž záujem a rovnaký typ pracovníkov akých Red Hat potrebuje. Vychádzam pritom z popisu pracovných pozícií a produktu, ktorý obe spoločnosti vyvíjajú. Nebezpečnosť konku-

rencie je však aj napriek spomínanému faktu vysoké. V Brne sa nachádza množstvo väčších alebo menších firiem hľadajúcich IT odborníkov a situácia sa pravdepodobne ešte zhorší otvorením¹ vývojovej pobočky spoločnosti Seznam.cz v marci 2008. Firma Seznam.cz má potenciál stať sa vážnejšou konkurenciou. Je taktiež známa svojím prepracovaným systémom odmeňovania a benefitov.

Aká je pracovná štruktúra v oblasti pracovného trhu IT? Vzhľadom k tomu, že sa na tomto pracovnom trhu pohybujú predovšetkým značne vzdelaní ľudia, si dovoľím tvrdiť, že sa jedná predovšetkým o profesnú alebo organizačnú štruktúru. Veľké množstvo programátorov je čisto oddaných svojej profesii. Ich kariérny rast pre nich nie je tak dôležitý ako pocit z neustáleho zdokonaľovania sa v oblasti ich záujmu. Sú to nakoniec technickí pracovníci, ktorých baví riešiť problémy so strojmi viac ako s ľuďmi. Známe sú časté prípady, kedy bol úspešný programátor povýšený na vedúceho tímu, čo sa neskôr ukázalo ako chybný krok. Povýšený pracovník na novom pracovnom poste nebol spokojný, jeho technické kvality ostali nevyužité, a čo je najhoršie, bol ohrozený celý projekt, pretože pracovníkovi chýbali potrebné schopnosti na jeho riadenie. Aký by mal byť teda ďalší profesný postup takéhoto zamestnanca? Taktiež by mal napredovať, ale nie smerom k priamemu riadeniu ľudí. Svoje schopnosti a skúsenosti by mal uplatňovať na stále ťažších projektoch. Avšak často nie ako člen tímu, ale ako špecialista, s ktorým ostatní konzultujú svoje návrhy. Ale v radoch programátorov sa nachádzajú aj ľudia, ktorí popri technických znalostiach disponujú schopnosťami ako sú jednanie s ľuďmi a riešenie každodenných praktických problémov. A práve toto sú ľudia, ktorí dopĺňajú pracovný trh IT o organizačnú štruktúru.

3.2 Obsadzovanie pracovných miest

V nasledujúcich podkapitolách analyzujem jednotlivé činnosti procesu výberu a získavania zamestnancov. Všímam si všetky činnosti, tak ako boli bližšie špecifikované v teoretickej časti práce, kapitole 2.1.

¹<http://vyvojari.seznam.cz/vyvoj/brno/>

3.2.1 Popis miesta a charakteristiky kandidátov

Za účelom získania popisov pracovného miesta a charakteristík kandidátov som bol odkázaný na zoznam vypísaných voľných pozícií². Tento zoznam má podľa vedenia personálneho oddelenia obsahovať tak popisy pozícií, ako aj popis charakteristík kandidátov.

Zistil som, že analýza pracovného miesta v organizácii je vykonávaná metódou popisu pracovného miesta vykonávajúcim pracovníkom, resp. vedúcim pracovníka, ktorý má s danou pozíciou skúsenosti. Táto metóda je považovaná za najrýchlejšiu a najhospodárnejšiu. Spolieha sa však často na obmedzenú schopnosť ľudí opísať svoju vlastnú prácu.

Z hľadiska obsahovej štruktúry popisu pracovného miesta je pozitívne, že u každej pozície je definovaný: názov pracovného miesta, ktorý jasne vymedzuje okruh činností v rámci ktorých je práca vykonávaná a základné povinnosti a hlavné úlohy, ktoré si pracovná pozícia vyžaduje. Za negatívne sa však dá považovať to, že u niektorých pozícií chýbajú nasledujúce body:

- všeobecný účel - jednou vetou by mal najvýstižnejšie vyjadrovať všeobecný účel práce;
- nadriadené pracovné miesto - názov pracovného miesta manažéra alebo vedúceho, ktorému je držiteľ pracovného miesta priamo podriadený;
- podriadené pracovné miesta - názvy pracovných miest, ktoré sú priamo podriadené držiteľovi pracovného miesta;
- faktory osobného rozvoja - vyhliadky na povýšenia, kariéru a príležitosti získať nové schopnosti;
- mobilita - v zmysle do akej miery bude pracovník na tejto pozícii musieť cestovať na služobné cesty.

Ako ďalšie negatívum považujem to, že forma jednotlivých popisov pozícií je rôzna, čo je taktiež dôvod, prečo sa líši aj ich kvalita. Nehovoriac o tom, že to na potenciálneho zamestnanca pôsobí neprofesionálne.

²<http://cz.redhat.com/careers>

Podobne tak formálna a obsahová stránka charakteristík kandidátov resp. požiadavkov na pracovníkov nedosahuje uspokojivej úrovne. Každá pozícia obsahuje požadované vzdelanie, skúsenosti a odborné schopnosti uchádzača. To všetko ale neposkytuje vhodný rámec pre výberové pohovory. Je potrebné charakteristiky doplniť o:

- vrodené schopnosti chovania - prirodzená schopnosť chápania a schopnosť učiť sa;
- vyžadované schopnosti chovania - interpersonálne schopnosti, schopnosť viesť, energičnosť, podnikavosť, komunikačné schopnosti, analytické schopnosti;
- vhodnosť pre organizáciu - firemná kultúra;
- osobná motivácia - vlastné ciele, dôslednosť a odhodlanosť za nimi ísť, úspešnosť ich dosahovania;
- emocionálne zázemie - citová stabilita, prekonávanie stresu, vychádzanie s ľuďmi.

K analýze schopností, pre výkon danej pozície, sa v organizácii používa tzv. prístup "názor experta". Tento prístup je považovaný za najmenej uspokojivú metódu, pretože pravdepodobnosť, že tieto schopnosti budú pre organizáciu vhodné, reálne a merateľné bez podrobnej analýzy je veľmi malá.

3.2.2 Atraktivita organizácie

Je organizácia Red Hat atraktívnym zamestnávateľom? V tejto podkapitole sa zameriavam analýzou faktorov, ktoré môžu prispieť k prilákaniu alebo naopak odradeniu možných kandidátov i stávajúcich zamestnancov. Postupne si všímam nasledujúce skutočnosti: povesť organizácie, mzdy, zamestnanecké výhody, pracovné podmienky, istota zamestnania, príležitosť k vzdelaniu, perspektíva kariéry a umiestnenie pracoviska.

Jedným z možných pohľadov na povesť organizácie je to, čo si predstavitelia iných spoločností myslia o jej pridanej hodnote. Takýmto prieskumom sa každoročne

zaoberá americká spoločnosť Ziff Davis Media Inc. Prieskum spočíval v tom, že približne 500 CIO manažérov hodnotí určitú značku ako "excelentnú", "dobrú", "primeranú" a "slabú" v siedmych kľúčových kritériách:

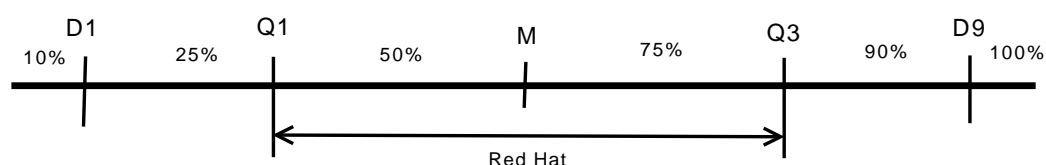
1. splnila ich očakávania v náraste tržieb,
2. pomohla znížiť výdaje,
3. boli problémy s produktami a službami vyriešené kvalitne,
4. boli splnené očakávania hodnoty ukazovateľa ROI,
5. boli záväzky splnené v požadovanom čase a rozpočte,
6. bola reakcia na ich potreby dostatočne rýchla,
7. boli splnené očakávania kvality.

Výsledky za roky 2007, 2006 a 2005 v oblasti podnikového software sú znázornené v tabuľke 3.3. Tabuľka obsahuje celkové hodnotenie všetkých kritérií, hodnotenie kritérií zameraných na hodnotu a kritérií zameraných na spoľahlivosť. Posledný stĺpec tabuľky vypovedá o tom, koľko respondentov by chcelo pokračovať v ďalšom rozvíjaní obchodu s danou organizáciou. Ako je možné vidieť, spoločnosť Red Hat sa stal po tretíkrát víťazom. SAP zaznamenal najväčší progres v roku 2007. [1]

2007	2006	2005	Výrobca	Celkovo	Hodnota	Spoľahlivosť	Lojalita
1	1	1	Red Hat	80%	80%	80%	97%
2	2	2	Citrix Systems	76	76	76	93
3	4	4	Adobe	73	71	76	91
4	7	6	SAP	64	66	62	89
5	6	7	Microsoft	62	62	61	84
6	8	9	Business Objects	61	60	62	83
7	5	5	Novell	60	60	60	70
8	9	10	Oracle (including Hyperion)	58	57	59	79
9	11	8	CA	52	51	54	68
10	10	8	Cognos	51	50	52	80
			Priemer 2007	64	63	64	83
			Priemer 2006	60	60	60	77

Obrázok 3.3: Vednor Value Survey, zdroj [1]

Pri určovaní mzdy pracovníkov vychádza firma z konštrukcie trhov mzdovej praxe metódou piatich hodnôt, ktorú si dala vypracovať v spoločnosti HayGroup³. Ako sa trh mzdovej praxe vytvára? Počiatočným bodom konštrukcie je vždy jednotlivec. Na každej referenčnej úrovni sa populácia spoločnosti rozdelí do päť rovnomerných častí a v každej z nich sa vypočíta priemer. Tento postup sa potom aplikuje na každú firmu, ktorá je zahrnutá do daného pracovného trhu. Takto vypočítané priemery z každej firmy zahrnieme do jednej skupiny, na ktorú aplikujeme analýzu percentilov. Takouto analýzou získame tržné hodnoty na mediáne, kvartiloch a decilocho. Ich následným spojením je celkový trh.



Obrázok 3.4: Úrovně trhu

Na obrázku 3.4 sú znázornené jednotlivé úrovne trhu. Deviaty decil oddeľuje 10% najlepšie platených spoločností od ostatných 90%. Tretí kvartil oddeľuje horných 25% spoločností od 75% spoločností, ktoré platia pod túto hranicu. Medián je hranica, ktorá rozdeľuje trh na dve rovnaké časti. Prvý kvartil oddeľuje spodných 25% spoločností od 75% spoločností platiacich nad túto hranicu a napokon prvý decil je 10% spoločností platiacich pod túto hranicu. Stratégia spoločnosti Red Hat pri určovaní mzdy je pohybovať sa medzi horným a dolným kvartilom, čiže plus-mínus 25% od priemeru.

Spoločnosť si dala vypracovať u nemenovanej personálnej agentúry prieskum benefitov. Cieľom prieskumu bolo zistiť aké benefity sa v IT odvetví zamestnancom poskytujú a rozdeliť ich medzi štandardné a nadštandardné. Tabuľka 3.1 zobrazuje výsledka prieskumu, u každého benefitu sa nachádza aj informácia o tom, či ho spoločnosť poskytuje alebo nie.

Organizácia Red Hat poskytuje svojim zamestnancom kvalitné pracovné prostredie. Pracovisko je ľahko dostupné z centra mesta verejnou dopravou a firma má k dispozícii dostatok miesta na parkovanie. Všetko vybavenie pracoviska je nové,

³<http://www.haygroup.cz/>

<i>Benefit</i>	<i>Red Hat</i>	<i>Benefit</i>	<i>Red Hat</i>
Štandardné		Nadštandardné	
Stravenky	x	Penzijne pripoistenie	x
Kurzy cudzieho jazyka	x	Práca z domu	x
Technické kurzy, školenia	x	Akcie spoločnosti	x
Voda, čaj, káva	x	Zdravotné voľno	x
Športové aktivity	x	Životné poistenie	
Pružná pracovná doba	x	Príspevok na dopravu	
Dodatková dovolenka	x	Darčkové šeky	
Team building		Bezúročné pôžičky	
Relocation package		Príspevky na kultúru	
		Zdravotná opatera	

Tabuľka 3.1: Benefits

kvalitné a pohodlné. Pracovné prostriedky sú moderné a pravidelne obmeňované. Pracovníci si navzájom tykajú a v kolektíve panuje pohoda, čo ešte viac zlepšuje pracovné podmienky. O stratu zamestnania v spoločnosti nemajú zamestnanci strach, aj z dôvodu že sa jedná medzinárodnú firmu. Na obrázku 3.5 je možné vidieť koľko percent zamestnancov hodnotí pracovné prostredie a pracovné podmienky ako: veľmi dobré, dobré, uspokojivé a neuspokojivé.



Obrázok 3.5: Pracovné prostredie a pracovné prostriedky

Organizačná štruktúra spoločnosti je plochá, čo by sa mohlo zdať byť prekážkou pre kandidátov preferujúcich manažérsku kariéru. Na druhú stranu však len malý

počet aktuálnych zamestnancov má záujem o takýto typ kariéry. Keďže s pribúdajúcim počtom zamestnancov je potrebné vytvárať aj manažérske pozície, nevidím plochú organizačnú štruktúru ako nevýhodnú pre manažérsku kariéru.

3.2.3 Posudzovanie a výber kandidátov

Posudzovanie kandidátov prebieha predovšetkým na základe analýzy životopisu a prijímacích pohovorov.

Pri analýze životopisu si pracovníci všímajú tieto faktory:

- časté zmeny práce,
- diery v pracovnej histórii,
- dĺžka praxe,
- vzdelanie, certifikácie a absolvované kurzy
- štýl akým je životopis napísaný.

Je časté, že životopisy kandidátov, ktorí prichádzajú z personálnej agentúry sú už okomentované. Spolu s životopismi sú posielané aj výsledky odborného testu. Bohužiaľ však nie všetky personálne agentúry si dávajú prácu s tým, aby u nich kandidáti podstúpili test anglického jazyka.

Prijímací pohovor trvá približne jednu hodinu a je vykonávaný zvyčajne dvoma pracovníkmi, z ktorých minimálne jeden absolvoval firemné školenie na vedenie pohovorov. Pracovníci sú vopred oboznámení s životopisom a majú vopred premyslené otázky, na ktoré sa kandidáta budú pýtať. Pohovor prebieha v kľudnom prostredí zasadacej miestnosti.

Prvou časťou pohovoru je uvítanie kandidáta a stručné predstavenie sa. Chýba však predstavenie plánu (jednotlivých fáz interview) a základné predstavenie pracovnej pozície.

Druhá časť pohovoru je tvorená otázkami. Na to aby bola dosiahnutá čo najväčšia efektivita v tejto fáze je vhodné, aby boli otázky smerované na určité zažité udalosti - situácie, v ktorých sa kandidát ocitol. Menej vhodné je, aby kandidát

hovoril o tom, ako by sa zachoval v hypotetických situáciách. Na hypotetické otázky totiž dostávame hypotetické odpovede. Za úplne nevhodné sa dajú považovať otázky, kedy kandidát vie akú odpoveď od neho očakávame. Na pohovoroch som spozoroval tieto prípady:

- *"V predchádzajúcej práci ste pracovali v tíme alebo ako člen skupiny?"*
- *"Sťažoval si niekedy niekto na Vás?"*

V tejto časti prijímacieho pohovoru sa najviac prejavujú nedostatky nezaškoleného pracovníka. Kvalita jeho otázok totiž nedosahuje potrebnej úrovne. Ako príklad uvádzam dve otázky, na základe ktorých bola získaná minimálna alebo žiadna relevantná informácia:

- *"Aký bol postup pri riešení projektu vo vašej predchádzajúcej práci? Riešila sa najprv analýza a potom sa písala dokumentácia alebo naopak?"*
- *"Ako si plánujete deň?"*

Otázky zaškoleného pracovníka sú podstatne kvalitnejšie. Často však dochádza k problému, kedy sa na rovnakú vec opýta niekoľko krát. Napríklad v strede a na konci rozhovoru:

- *"Stalo sa Vám, že Vám niekto nedodal časť práce na ktorú ste už čakal? Ak nie, viete si túto situáciu predstaviť? Ako by ste reagoval?"*
- *"V tíme je pracovník, ktorý nepracuje je lenivý a ukecaný. Ako to budete riešiť?"*

Pozitívne hodnotím uvádzaciu sekvenciu otázok.

- *"Ako ste sa dostal k Linuxu?"*
- *"Čo sa Vám páči na Linuxe a čo by ste chcel zmeniť?"*
- *"Podarilo sa Vám niečo opraviť? Ako ste postupovali?"*
- *"Prispievate nejak inak do Linux komunity?"*

Otázky za sebou logicky nasledujú a ich úlohou je zistiť motiváciu kandidáta.

Negatívne na celej tejto časti hodnotím to, že otázky na pohovor nie sú vopred pripravené na papieri a taktiež odpovede kandidáta sa nijako nezaznamenávajú. Pri posudzovaní kandidáta a porovnanie s inými kandidátmi sa pracovníci potom spoliehajú len na svoju pamäť. Je taktiež neprofesionálne to, že si nevypínajú svoj mobilný telefón.

Treťou časťou prijímacieho pohovoru je skúška anglického jazyka a odborná analýza vykonaná na určitom konkrétnom probléme, ktorý sa líši na základe pozície, o ktorú má kandidát záujem. Opäť sa tu stretávame s tým, že si pracovníci nerobia poznámky.

Po tejto časti nasleduje predstavenie pracovnej pozície. Tu vidím jeden z najväčších nedostatkov interview. Pracovná pozícia je predstavená len veľmi stručne a neatraktívne. Spôsobené je to z časti tým, že popis pracovnej pozície nie je kvalitne vypracovaný a tým, že si ho pracovníci sebou na pohovor ani neprinesú.

Následne je vytvorený priestor pre otázky a dotazy kandidáta. Po zodpovedaní jeho otázok a vypočutí si jeho poznámok je pohovor ukončený.

Po interview sa pracovníci, ktorí viedli prijímací pohovor dohodnú na tom, či kandidáta prijmu alebo nie. Ich rozhodnutie je potom eskalované pracovníkovi personálneho oddelenia, ktorý kandidáta oboznámi s výsledkom pohovoru. V prípade prijatia s ním ďalej vedie vyjednávania o platovom výmere.

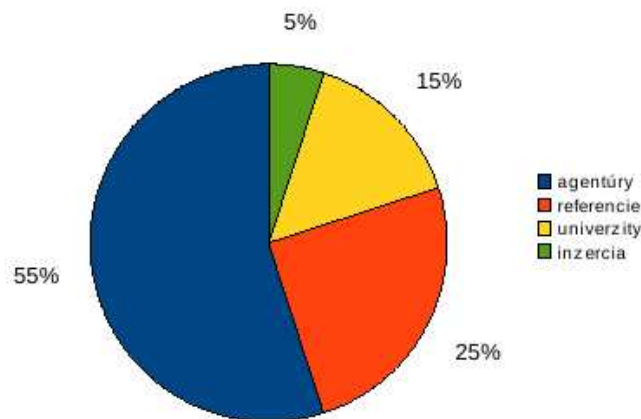
3.2.4 Zdroje a hodnotenie efektivity

Pri obsadzovaní pozícií sa firma najprv snaží hľadať kandidátov v radoch zamestnancov. Súčasní zamestnanci však nie sú dôležitým zdrojom pri budovaní novej pobočky, ktorá v relatívne krátkom období potrebuje obsadiť 150 pozícií. Preto sú to práve externé zdroje, na ktoré sa musí spoločnosť orientovať.

Red Hat využíva tieto štyri typy externých zdrojov:

- Inzercia na internete - www.root.cz, www.abclinux.cz, www.jobpilot.cz
- Univerzity - predovšetkým lokálne univerzity: Vysoké Učení Technické v Brne, Masarykova Univerzita
- Personálne agentúry - Grafton Recruitment, Hays, Perspektiva
- Referencie zamestnancov

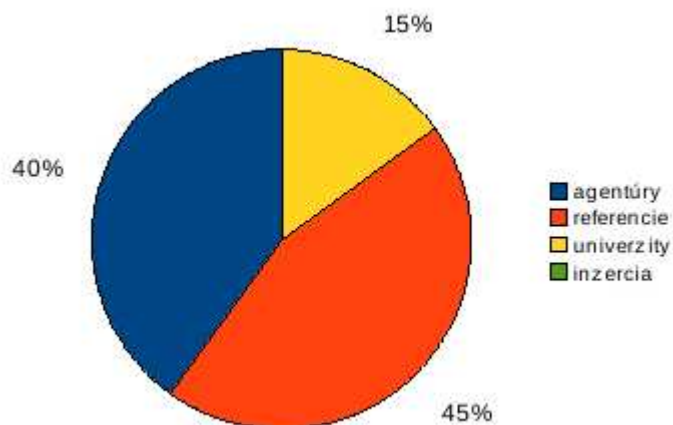
Obrázok 3.6 znázorňuje v akom pomere prichádzajú uchádzači z jednotlivých zdrojov. Ako je možné vidieť, najviac kandidátov prichádza z personálnych agentúr a najmenej ich reaguje na inzerciu.



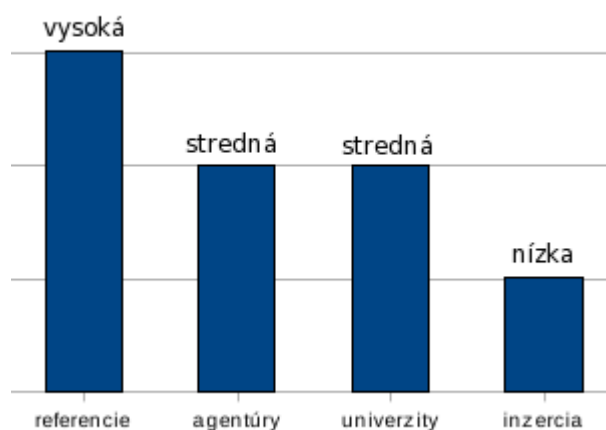
Obrázok 3.6: Uchádzači

Na nasledujúcom obrázku 3.7 je znázornená úspešnosť umiestnenia uchádzačov podľa jednotlivých zdrojov. V relatívne rovnakom pomere sú úspešní kandidáti z personálnych agentúr a kandidáti, ktorí prišli na základe referencií súčasných zamestnancov. 85% zamestnancov je práve z týchto dvoch zdrojov. Zostávajúcich 15% pokrývajú študenti a čerství absolventi univerzít.

Medzi kvalitami prijatých uchádzačov a zdrojom, z ktorého pochádzajú, je možné pozorovať spojitosť, obrázok 3.8. Vo všeobecnosti panuje najväčšia spokojnosť so zamestnancami, ktorí prišli na základe referencií. Priemerná spokojnosť je so zamestnancami "dodanými" personálnymi agentúrami a univerzitami. Najnižšiu úroveň dosahujú zamestnanci, ktorí sa dostali do organizácie prostredníctvom inzercie.



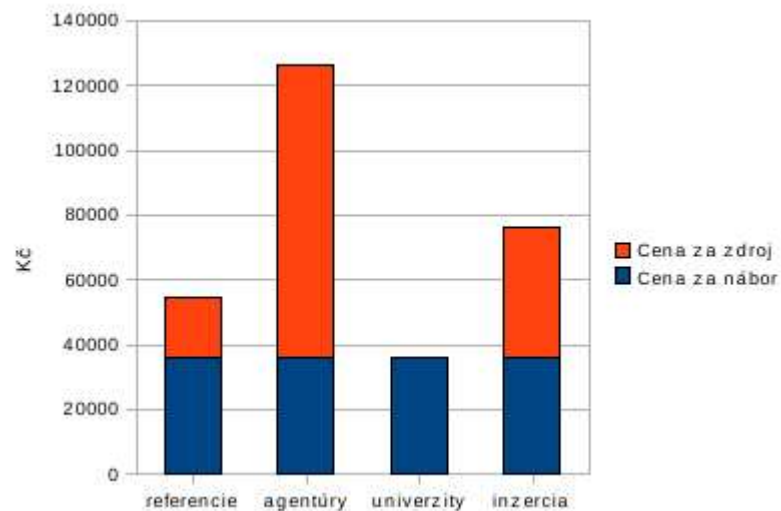
Obrázok 3.7: Umiestnení uchádzači



Obrázok 3.8: Spokojnosť so zamestnancami

Aké sú však náklady spojené s procesom získavania a výberu zamestnancov? Odpoveď na túto otázku ilustruje obrázok 3.9. Ako je možné pozorovať, náklady pozostávajú z dvoch zložiek: cena za nábor a cena za zdroj. Spoločnosť odhaduje jednotnú cenu za nábor jedného zamestnanca 36 000 Kč, nezávisle na tom, z akého zdroja je zamestnanec získaný. Táto cena zahŕňa administratívu spojenú s prijímaním, čas pracovníkov zapojených do tohoto procesu i čas, ktorý je vymedzený na adaptáciu nového zamestnanca. Cenou za zdroj sa rozumie poplatok, ktorý je potrebný uhradiť personálnej agentúre, poplatok za inzerciu alebo odmena zamestnancovi za poskytnuté referencie.

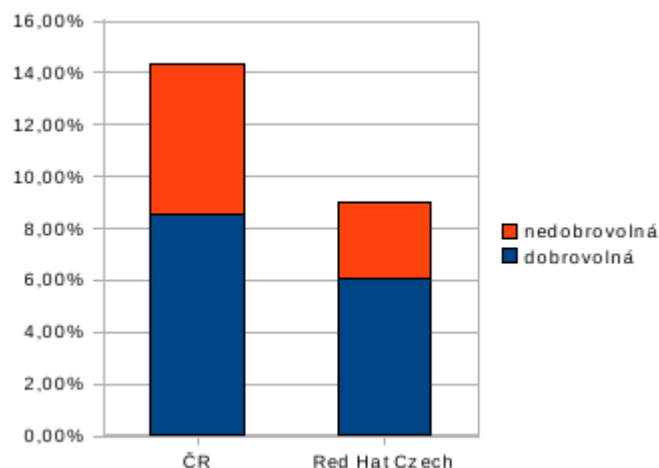
Zamestnanci získaní z personálnych agentúr sú "najdrahší", pretože agentú-



Obrázok 3.9: Náklady procesu získavania a výberu zamestnancov

ry si zvyčajne účtujú minimálne 2.5 násobku jeho platu, čo v prepočte znamená 90 000 Kč. Určitým prekvapením môže byť aj cena inzercie 40 000Kč na jedného prijatého uchádzača. Je to spôsobené tým, že len veľmi málo kandidátov reaguje na inzerciu a ešte zriedkavejšie bývajú na pohovoroch úspešní. Relatívne lacným zdrojom sú referencie resp. odporúčania súčasných zamestnancov. Ich odmenou je 1000 USD, čo v prepočte znamená približne 18 000Kč. Úplne najlacnejším zdrojom sú univerzity.

Podľa aktuálnych údajov z prieskumu HR Controlling 2007 spoločnosti Price-waterhouseCoopers je mediánová hodnota celkovej fluktuácie v Českej republike 14,8%, ale v niektorých spoločnostiach dosahuje i hodnôt okolo 25%, čo je výrazne väčšia miera, než ktorá je považovaná za doporučenú (5–10 %). Z pohľadu zamestnancov sa fluktuácia rozdeľuje na dobrovoľnú a nedobrovoľnú. V súčasnosti prevláda skôr fluktuácia dobrovoľná (8,5 %) nad nedobrovoľnou (5,8 %). Spoločnosť Red Hat Czech zatiaľ fluktuácia zamestnancov nespôsobuje žiadne problémy. Jej hodnota je približne na úrovni 8.8%, čo je 5% pod priemernou hodnotou v ČR za rok 2007. Na obrázku 3.10 môžeme pozorovať porovnanie priemernej fluktuácie v ČR a fluktuácie v spoločnosti Red Hat detailnejšie.[12]



Obrázok 3.10: Fluktuácia zamestnancov

3.3 Adaptačný proces

Adaptácia nových zamestnancov v spoločnosti Red Hat prebieha v troch základných krokoch v takomto poradí:

- prvý deň zamestnanca
- orientačný tréning
- pohovor po 90 dňoch

Prvý deň zamestnanca. V tento deň má príslušný pracovník personálneho útvaru a funkčný manažér nového pracovníka množstvo úloh. Jedná sa o úlohy ako je podpisovanie dokumentov, vytvorenie rôznych účtov, pridelenia počítača, telefónnych čísiel, bezpečnostnej karty, atď.. Aby žiadna z vecí neostala opomenutá, boli vytvorené kontrolné zoznamy, podľa ktorých obaja postupujú. Jednou z dôležitých úloh manažéra je taktiež priradenie pomocného pracovníka - asistenta novému zamestnancovi. Jeho poslaním je pomáhať a zodpovedať otázky nového zamestnanca, kým sa zapracuje. Je samozrejmé, že určité informácie je potrebné mu zdieľať hneď na začiatku a iné majú čas. Čo je však dôležité a čo nie, volí pomocný pracovník podľa svojho uváženia. Nie je vypracovaný žiadny kontrolný zoznam informácií, ktoré má pomocný pracovník novému zamestnancovi povedať hneď v prvý deň.

Orientačný tréning. Týmto tréningom sa rozumie trojdňové školenie. Pracovník je v priebehu prvého mesiaca vyslaný na orientačný tréning, ktorý prebieha v zahraničnom školiacom stredisku spoločnosti. Takýmto spôsobom má možnosť sa stretnúť aj s niektorými zahraničnými spolupracovníkmi hneď od počiatku. Cieľom tréningu je oboznámiť účastníkov:

- s históriou spoločnosti a jej hodnotami,
- obchodnom modele,
- službami, ktoré spoločnosť zákazníkom ponúka,
- s právnym a personálnym oddelením.

Tréning je ukončený tým, že si účastníci stanovia ciele, ktoré chcú dosiahnuť a ich očakávania od spoločnosti.

Pohovor po 90 dňoch. Pohovor prebieha s manažérom nového zamestnanca po 90 dňoch od jeho nástupu do zamestnania. Pozostáva z dvoch častí: diskusie a vyplnením dotazníka. V diskusii sa zamestnanec vyjadruje k tomu, ako prebieha plnenie jeho cieľov, posudzuje svoje schopnosti, dáva návrhy na zlepšenie svojho výkonu, vyhodnocuje svoje pôsobenie v organizácii a stanovuje si nové ciele. V rámci dotazníku potom vyhodnotí ako je spokojný so svojimi očakávaniami v organizácii, ako je prekvapený vecami, ktoré nie sú také, ako očakával a čo navrhuje na zlepšenie.

3.4 Zhodnotenie súčasného stavu

Na základe analýzy vykonanej v častiach 3.1 až 3.3 bola zostavená matica SWOT, reprezentujúca silné a slabé stránky, ako i prípadné príležitosti a hrozby v procese zabezpečovania ľudského potenciálu v organizácii.

Silné stránky

- atraktívna organizácia
- vypracovaný systém odmeňovania
- množstvo benefitov
- pracovné prostredie, prostriedky a firemná kultúra
- nízka fluktuácia
- adaptačný proces
- vnútropodnikové školenie na prijímacie pohovory

Slabiny

- popis pracovného miesta a charakteristiky kandidátov
- efektívne využitie zdrojov nových zamestnancov
- realizácia prijímacích pohovorov
- prvý deň nového zamestnanca

Príležitosti

- filozofia Open Source
- nové zdroje zamestnancov
- program voliteľných benefitov

Hrozby

- vstup ďalšej konkurencie na lokálny pracovný trh
- neochota sťahovať sa za zamestnaním
- vedomosti absolventov univerzít

Kapitola 4

Návrh na zlepšenie

V tejto kapitole sa opieram o výsledky analytickej časti a predkladám svoje návrhy na zlepšenie súčasnej situácie. Predložené návrhy sa týkajú všetkých troch skúmaných oblastí: strategické hľadisko, získavanie a výber a napokon adaptácia.

4.1 Strategické odporúčania

Za účelom rozvoja flexibility, obrázok 4.1, a dosiahnutia požadovanej zamestnanosti by firma mala rozoznávať tri skupiny zamestnancov: základná skupina, prvá okrajová skupina a druhá okrajová skupina. Základná skupina by mala pozostávať z najskúsenejších pracovníkov, ktorí pracujú na plný úväzok. Sú to platovo vysoko hodnotení ľudia s vysokou lojalitou k spoločnosti. Vzhľadom k svojim skúsenostiam poskytujú širokú funkčnú flexibilitu, ktorú by mala spoločnosť ešte viac rozvíjať, aby v prípade straty takého človeka nedošlo k problému, že jeho prácu nemá kto prebrať, pretože nikto iný danej problematike nerozumie na požadovanej úrovni. Prvá okrajová skupina by mala pozostávať zo skúsených talentovaných pracovníkov, ktorí však nemajú záujem sa kvôli práci sťahovať, a preto je ich pracovný pomer riešený prácou z domu. Ďalej študentov, ktorí kvôli školským povinnostiam pracujú len na polovičný úväzok. A nakoniec túto skupinu uzatvárajú čerství absolventi, ktorí sú síce schopní práce na plný úväzok, ale chýbajú im pracovné skúsenosti. V kontexte flexibility spoločnosti bude prvá okrajová skupina poskytovať predovšetkým dočasnú flexibilitu. Do druhej okrajovej skupiny by mali patriť najmenej skúsení



Obrázok 4.1: Flexibilná firma

študenti, ktorí nie sú v pracovnom pomere alebo pracujú len na dohodu o vykonanej práci. Sú to potencionálni budúci zamestnanci spoločnosti, ktorí prejavujú záujem v danej oblasti neskôr pracovať, ale potrebujú najskôr získať potrebné znalosti. Firma im poskytuje možnosti sa zdokonaľovať zadávaním menších projektov, bakalárskych alebo diplomových prác. Túto pracovnú skupinu by sme mohli označiť ako určitý „inkubátor“, ktorý do malej miery poskytuje aj numerickú flexibilitu.

Nasledujúcou oblasťou, v ktorej treba spraviť určité strategické rozhodnutie, je pracovný trh, z ktorého bude organizácia získavať pracovníkov. Má sa spoliehať na externý trh alebo na tréning vlastných zamestnancov? Firma Red Hat je „zlatokopom“ vo svojej oblasti a podľa Sonnenfeld-ovho modelu spadá do kariérneho systému „baseballový tím“, takže zdrojom jej talentov je práve externý trh. A podľa navrhnutého rozdelenia pracovníkov do skupín je to práve externý trh, ktorý poskytuje pracovnú silu prvej a druhej okrajovej skupine. Vieme, že dopyt na pracovnom trhu vysoko prevyšuje ponuku a firmy sú preto často nútené zamestnávať študentov a absolventov bez praxe. Preto sú obe pracovné skupiny navrhnuté práve tak, aby pokrývali túto veľkú množinu talentov a umožnili im sa následne rozvíjať. Po ich zapracovaní a získaní potrebných skúseností sa stávajú zdrojom pre základnú skupinu, ktorá je vývojovým jadrom spoločnosti.

Firma sa môže spoliehať na to, že jej zamestnanci zdieľajú jednu spoločnú hodnotu. Tou hodnotou je vzťah k vývoji software-u s otvoreným zdrojovým kódom.

Na našom trhu sa zatiaľ nenachádza veľké množstvo takýchto firiem. Pochybujem však, že toto zabráni tomu, aby absolventi s nižšou výškou platov a prípadne nižšou atraktívnosťou pracovného zaradenia po získaní pracovných skúseností neodišli k inému zamestnávateľovi. Pokiaľ na to firma nie je schopná dopredu zareagovať, stáva sa z nej školiťské stredisko a z jej zamestnancov kandidáti o novú a lepšie platenú prácu. Preto odporúčam, aby spoločnosť adekvátne ohodnocovala svojich zamestnancov, aby sa dostatočne starala o rozvoj ich profesie a aby nezabudla na podporovanie ich lojality. Lojalita pracovníkov je veľmi dôležitá. Hlavne v práci, v ktorej je náročné sledovať výkonnosť zamestnancov a kde do istej miery funguje pohyblivá pracovná doba aj keď len na úrovni firemnej kultúry. Ako najlepšiu formu podpory lojality odporúčam prepracovaný systém zamestnaneckých výhod.

4.2 Návrhy v oblasti získavania a výberu

Oblasť získavania a výberu pracovníkov je kľúčovou časťou diplomovej práce. Navrhujem tu viacero zlepšení v oblasti popisu pracovnej pozície a charakteristík kandidátov, systému odmeňovania, prijímacích pohovorov a efektívneho využitia zdrojov potenciálnych zamestnancov.

4.2.1 Popis pracovného miesta a požiadavkov na pracovníka

Za účelom zlepšenia popisu pracovného miesta navrhujem, aby na analýzu miesta bola použitá aj metóda rozhovorov medzi pracovníkom na danej pozícii a jeho vedúcim pracovníkom. Pre vykonávanie rozhovoru je užitočné mať vopred pripravený zoznam otázok. Podrobný zoznam nie je nutný. Navrhujem použiť nasledujúci kontrolný zoznam otázok:

- „Ako sa nazýva vaša pracovné miesto?”
- „Komu ste podriadený?”
- „Kto je podriadený vám?”
- „Čo je hlavným účelom vašej práce?”

- „Aké sú vaše hlavné oblasti zodpovednosti?“
- „Pokiaľ máte akékoľvek ďalšie informácie, ktoré môžete podať o svojej pozícii, doplňte prosím uvedené skutočnosti.“

Každý popis pracovného miesta by mal mať jednotnú formu, ktorá sa bude dodržiavať. Na obrázku 4.2 je navrhovaná forma s vzorovým popisom pracovnej pozície správca balíkov. Popis pracovnej pozície by mal byť pravidelne aktualizovaný a vždy odsúhlasený personálnym oddelením.

<p>Názov pozície: Správca balíkov</p> <p>Nadriadená pozícia: BaseOS Manager</p> <p>Podriadená pozícia:</p> <p>Účel: Spáva RPM balíkov v distribúciách Red Hat Enterprise Linux a Fedora</p> <p>Povinnosti a zodpovednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tvorba a udržovanie RPM balíkov • aktívne podieľanie sa na vývoji aplikácií, spolupráca s upstreamom • oprava chýb • implementácia nových funkcií <p>Osobný rozvoj:</p> <ul style="list-style-type: none"> • získanie skúseností v oblasti vývoja software na báze otvoreného zdrojového kódu • realizácia projektov, postup na pozíciu team leader • firemné kurzy a certifikácie RHCT, RHCE <p>Cestovanie: 0%</p> <p style="text-align: right;">12/31/2007</p>
--

Obrázok 4.2: Popis pracovného miesta

Analýzu schopností navrhujem doplniť o metódu štruktúrovaného rozhovoru. Táto metóda začína zoznamom schopností, vypracovaným „expertkami“, a pokračuje štruktúrovanými rozhovormi s pracovníkmi, ktorí prácu na danom mieste vykonávajú. Začína sa identifikáciou hlavných oblastí výsledkov alebo základnou povin-

nosťou role a pokračuje sa analýzou charakteristík chovania, ktoré odlišujú pracovníkov s rôznymi úrovňami schopností. Základná otázka znie: „Ktoré sú pozitívne a negatívne indikátory chovania, ktoré prispievajú alebo neprispievajú k dosiahnutiu vysokej úrovne výkonu”. Tie je možné analyzovať na základe kritérií ako sú:

- osobná vôľa,
- analytická schopnosť,
- strategické myslenie,
- tvorivé myslenie,
- rozhodnosť,
- komerčný úsudok,
- riadenie a vedenie tímu,
- medziľudské vzťahy,
- schopnosť komunikovať,
- schopnosť prijímať zmeny a tlak a vyrovnávať sa s nimi,
- schopnosť plánovať a riadiť projekty,
- sklon k predávaniu znalostí.

V každej oblasti sa hľadajú príklady, ktoré ilustrujú efektívne chovanie.

Podobne ako popis pracovného miesta tak aj špecifikácia požiadaviek na pracovníka by mala mať jednotnú formu. Na obrázku 4.3 je navrhnutá takáto forma aj s vzorovou špecifikáciou požiadaviek.

<p>Odborné schopnosti:</p> <ul style="list-style-type: none">• Podstatné:<ul style="list-style-type: none">– pokročilá znalosť C/C++– skúsenosti s operačným systémom GNU Linux– anglický jazyk (pokročilá úroveň)• Žiadúce:<ul style="list-style-type: none">– znalosť RPM– skúsenosti s administráciou systému <p>Vlastnosti:</p> <ul style="list-style-type: none">• analytické myslenie• záujem o open source• samostatnosť• zodpovednosť• tímový hráč• ochota učiť sa <p>Odborná príprava/prax:</p> <ul style="list-style-type: none">• VŠ technického zamerania• dvojročná prax (aspoň pri štúdiu)

Obrázok 4.3: Špecifikácia požiadavkov na pracovníka

4.2.2 Systém odmeňovania

Spoločnosť Red Hat je bezpochyby atraktívnym zamestnávateľom. Má dobré meno, vypracovaný systém odmeňovania, príjemné pracovné prostredie a kvalitné pracovné prostriedky. Na prvý pohľad by sa zdalo, že v tejto oblasti len ťažko nájdeme niečo na zlepšenie. Napriek tomu, by som spoločnosti navrhol vypracovať program voliteľných benefitov. Podľa prieskumu spoločnosti Sodexo Pass totiž existuje výrazný nesúlad medzi benefitmi, ktoré firmy poskytujú svojim pracovníkom, a benefitmi, ktoré zamestnanci skutočne chcú.[13] Práve program voliteľných benefitov

je systém, v ktorom si každý zamestnanec má možnosť vybrať benefity podľa svojich prianí a preferencií.

Pri tvorbe takéhoto nového programu by sa spoločnosť mala zamerať na:

- definíciu najvhodnejších typov benefitov, ktorý je možné realizovať napr. prostredníctvom prieskumu trhu, analýzou rozpočtu a nákladov na benefity
- prieskum praxe poskytovania benefitov u konkurencie
- definovanie interných pravidiel pre čerpanie zamestnaneckých výhod
- posúdenie daňových a pracovnoprávných súvislostí
- vyhľadanie vhodných poskytovateľov
- voľba vhodného IS
- implementácia a predstavenie systému benefitov zamestnancom.

V rýchle sa meniacom prostredí, v ktorom sa potreby zamestnancov neustále vyvíjajú a rastie náročnosť ľudí pri výbere zamestnávateľa, si rada spoločností uvedomuje, že ponuka zamestnaneckých výhod môže byť pre spoločnosti konkurenčnou výhodou. Odborníci na ľudské zdroje potvrdzujú, že z dlhodobého hľadiska na súčasnóm vysoko konkurenčnom trhu práce obstoja pri získavaní nových talentov a udržovaní najlepších zamestnancov ďaleko lepšie tie spoločnosti, ktoré ponúkajú dobre nastavené a zavedené systémy zamestnaneckých výhod. To im na oplátku umožní získať všetky výhody, ktoré so sebou prináša vysoko kvalitná a motivovaná pracovná sila.

4.2.3 Prijímací pohovor

V spôsobe výberu kandidátov by som navrhoval nasledujúce zmeny, ktoré sa týkajú hlavne vedenia pohovorov. Vychádzam pritom z metódy Targeted Selection, zdroj [3].

Pred začiatkom interview by si mali pracovníci, ktorí pohovor vedú, bezpodmienečne vypnúť mobilné telefóny. Otvorenie pohovoru by sa malo viesť v čo najpozitívnejšom duchu. To môžeme docieľiť tým, že kandidátovi zložíme nejaký kompliment

alebo oceníme jeho záujem o pracovnú pozíciu. Potom by malo nasledovať vysvetlenie účelu pohovoru, napríklad spôsobom:

„Dôvodom nášho dnešného stretnutia je bližšie zoznámenie sa. Pomôžeme Vám lepšie porozumieť našej organizácii a pracovnej pozícii, o ktorú máte záujem a my máme šancu sa dozvedieť viac o Vašej doterajšej praxi a skúsenosti“

Otváracia časť pohovoru by mala byť ukončená vysvetlením, ako bude vlastný pohovor prebiehať.

V druhej časti pohovoru, ktorá je tvorená otázkami, by sa malo začať pýtaním sa na doterajšie pracovné alebo štúdijné skúsenosti. Vhodné otázky sú:

„Aké boli vaše najobľúbenejšie predmety? A prečo? Aké boli vaše hlavné povinnosti a zodpovednosti v predošlej práci? Čo ste na vašej pozícii mali najradšej? Čo ste nemali radi?“

Po týchto otázkach budú nasledovať otázky zamerané na vlastnosti kandidáta. Cieľom je získať od kandidáta popis situácií/úloh, do ktorých sa kandidát v minulosti dostal, ako sa správal a aký to malo výsledok. Navrhujem, aby pre každú vlastnosť bola vypracovaná skupina otázok a činností, ktoré sa očakávajú od človeka s danou vlastnosťou. Pre lepšie pochopenie uvediem dva príklady:

Vlastnosť: Ochota učiť sa

Činnosti: pravidelne sa vzdeláva, účasť na školeniach, samostatné štúdium

Otázky:

- *„Čo ste sa vo vašom súčasnom zamestnaní naposledy nového naučili?“*
- *„Akým spôsobom ste postupovali pri štúdiu?“ „Ako ste využili nové znalosti?“*
- *„Zúčastnili ste sa nejakých firemných kurzov?“ „Aký ste z nich mali pocit?“*

Vlastnosť: Tímový hráč

Činnosti: bojuje za tím, podporuje slabších, vie presvedčiť

Otázky:

- „*Môžete popísať nejaký svoj príspevok ako člena tímu k dosiahnutiu výsledku?*”
- „*Môžete uviesť príklad, kedy ste presvedčili ostatných, aby podnikli neobvyklé kroky?*”
- „*Mali ste niekedy v tíme slabý článok?*” „*Ako ste sa s tým vysporiadali?*”

Pracovníci vedúci pohovor by mali mať takto pripravené otázky k dispozícii sebou. Pri pohovore ich už môžu modifikovať a vyberať podľa aktuálnych potrieb, tak ako sa im to hodí. Touto cestou sa vyhneme viacerým problémom, ktoré boli spomenuté v analytickej časti 3.2.3.

Jedným z ďalších nedostatkov, ktorý som na prijímacích pohovoroch pozoroval je nedostatočné predstavenie pracovnej pozície. Tento problém sa dá odstrániť tým, že popis pracovnej pozície bude vykonaný kvalitne a bude mať požadovanú formu, podľa odporúčaní v časti 4.2.1. Na interview by mal byť pracovníkom opäť k dispozícii.

Počas celého prijímacieho pohovoru, by si pracovníci mali robiť dôkladné poznámky a tieto poznámky by mali byť ďalej archivované. Záverečné vyhodnotenie kandidátov sa tak môže opierať o širšie množstvo informácií a taktiež bude možné porovnanie s predošlými uchádzačmi.

4.2.4 Zdroje a ich efektívne využitie.

Vzhľadom k tomu, že inzercia je relatívne nákladný spôsob získavania kandidátov, jej cena je vysoká vzhľadom k počtu získaných ľudí, navrhujem, aby sa tento spôsob v spoločnosti prestal používať. A odporúčam, aby sa takouto cestou ušetrené prostriedky využili na zvýšenie odmien zamestnancov za poskytovanie referencií. So zamestnancami, ktorí boli prijatí na základe referencií je najvyššia spokojnosť a taktiež je tento spôsob lacnejší ako využívanie služieb personálnych agentúr. Zvýšenie motivácie súčasných zamestnancov by prospelo k efektívnejšiemu využitiu tohoto

spôsobu zabezpečovania ľudského potenciálu.

Red Hat by mal posilniť svoju spoluprácu s univerzitami. Absolventi i študenti sú perspektívnym zdrojom budúcich pracovníkov. Náklady na ich získavanie sú nízke a pokiaľ je výber vykonávaný pozorne, je zabezpečená aj dostatočná kvalita. Preto navrhujem v tejto oblasti rozvíjať nasledujúce činnosti:

- organizovanie pravidelných prednášok
- organizovanie vlastného kurzu zameraného na Red Hat Enterprise Linux
- zadávanie bakalárskych a diplomových prác
- organizovanie dňa otvorených dverí

Niektoré z týchto aktivít už spoločnosť začala vykonávať, iné sú v štádiu prípravy. Napríklad deň otvorených dverí sa prvý krát konal dňa 8. Marca 2007, zúčastnilo sa ho cez 250 návštevníkov. Množstvo z nich malo o prácu záujem a tak sa priamo zúčastnili prijímacie pohovoru. V konečnom dôsledku bolo potom prijatých päť nových pracovníkov a množstvo pozitívnych ohlasov.

V tejto časti by som chcel upozorniť na jeden nový zdroj kandidátov. Je ním sociálna sieť LinkedIn¹, ktorá bola spustená v Máji 2003 a v súčasnosti má 17 miliónov registrovaných užívateľov. LinkedIn je súkromná spoločnosť operujúca na webovom portáli, kde vytvára sociálnu sieť za účelom profesného a kariérneho rozvoja. Jej webový portál má návštevnosť približne 3.2 milióna návštev za mesiac s ročným nárastom o 485%. Ako funguje? Užívatelia sa na stránkach registrujú, aby mohli spravovať svoj zoznam kontaktov - kolegov, ktorým dôverujú. Ľuďom v zozname sa hovorí konekcia a je možné doň pozvať kohokoľvek.

¹<http://www.linkedin.com>

Takto vytvorený strom kontaktov je potom možné využiť rôznym spôsobom:

- získať odporúčanie na niekoho, s kým sa chcete zoznámiť cez dôverný kontakt
- nájsť prácu - možnosť zamestnania odporúčanú niekým zo zoznamu
- zamestnávateľia môžu vypísať zoznam pozícií a hľadať potenciálnych kandidátov
- ľudia hľadajúci prácu si môžu prezrieť profil náborových manažérov a vyhľadať, ktorá z ich konekcií ich môže odporúčať

Napriek tomu, že sieť LinkedIn zatiaľ nie je veľmi populárna v Českej republike, dá sa predpokladať, že sa v krátkom období veľmi rýchlo rozšíri. Systém, na ktorom je založená, jej umožňuje exponenciálny nárast. Za týmto účelom odporúčam, aby spoločnosť podporila svojich súčasných zamestnancov v budovaní svojich konekcií a následne vypísala pracovné ponuky. Za vypísanie jednej pracovnej ponuky si LinkedIn účtuje len \$195.

4.3 Adaptácia pracovníkov

Uvádzanie nových zamestnancov do pracovného procesu je zvládnuté na dostatočnej úrovni. Za nedostatok považujem len to, že neexistuje kontrolný zoznam vecí, s ktorými má nového pracovníka oboznámiť jeho asistent. Z toho dôvodu predkladám nasledujúci súpis činností, ktoré odporúčam nutne vykonať:

- prehliadka budovy
- predstavenie členov tímu
- oboznámenie s firemným intranetom
- vytvorenie osobnej stránky
- oboznámenie s používaním tlačiarne a faxu
- nastavenie pracovnej stanice

- oboznámenie s používaním telefónu a záznamníku
- vysvetlenie spôsobu reportovania problémov
- registrácia na LinkedIn

Záver

Miera nezamestnanosti v ČR klesá na 6%, obrovská absencia technických odborníkov, nedostatok nových absolventov vysokých škôl, slabšie jazykové schopnosti kandidátov a takto by som mohol pokračovať aj ďalej, ale je to nutné? Je všeobecne známe, že firmy sa stretávajú s vážnymi problémami ako uspokojiť svoj dopyt po zamestnancoch. Personálni pracovníci si každý deň lámu hlavu nad tým, z akých zdrojov a akým spôsobom získať požadovaný počet zamestnancov. Nemám pochyb o tom, že dobre zvládnuté zabezpečenie ľudským potenciálom dáva firme v súčasnosti obrovskú konkurenčnú výhodu.

Ja som sa v rámci svojej diplomovej práce rozhodol pozrieť sa na tento problém bližšie, v snahe pomôcť mladej spoločnosti Red Hat Czech s.r.o., ktorá v Brne sídli len od konca roku 2006. Spoločnosť má v súčasnosti približne 90 zamestnancov, ale plánuje prijať ďalších 150 IT odborníkov v priebehu nasledujúcich dvoch rokov. Cieľom mojej diplomovej práce je návrh možnosti ako zefektívniť jej proces získavania ľudského potenciálu tak, aby spoločnosť splnila svoj plán alebo sa k nemu aspoň priblížila.

Práca pozostáva z troch celkov. Teoretické východiská, v ktorých sa predovšetkým oboznamujem s danou problematikou. Na základe získaných vedomostných predpokladov je potom zostavená časť analytická. V analytickej časti konfrontujem situáciu v spoločnosti so svojimi poznatkami, jej výsledkom je SWOT matica. Napokon nasleduje tretia časť, v ktorej navrhujem rôzne zlepšenia danej situácie. Vo všetkých troch častiach práce sa zaoberám problémom z troch rôznych pohľadov.

Prvým pohľadom je pohľad strategický. Jeho podstatou je predovšetkým analýza trendov na trhu práce za posledné roky a ich dôsledkov pre zamestnávateľov. V analytickej časti sa preto snažím identifikovať trendy pracovného trhu. Neskôr sa

špecializujem len na pracovný trh IT špecialistov. Výsledkom je stanovenie dvoch strategických rozhodnutí. Prvé sa týka úrovne odpovedajúcej formy flexibility práce. Za týmto účelom som stanovil zamestnaneckú štruktúru, ktorá poskytuje dostatočné množstvo flexibility. Druhé rozhodnutie pojednáva o tom či majú byť zamestnanci spoločnosti získavaní z interného alebo externého pracovného trhu. Vzhľadom na súčasnú situáciu ale aj dlhodobú perspektívu odporúčam využitie externého získavania.

Druhým pohľadom sa zameriavam na oblasť získavania a výberu zamestnancov. Analýza v tejto oblasti pokrýva: popis pracovných miest, charakteristík kandidátov, atraktivitu spoločnosti ako zamestnávateľa, spôsoby posúdenia a výberu kandidátov, zdroje kandidátov a hodnotenie ich efektivity. Spoločnosť mala v tejto oblasti viacero nedostatkov. Pre popis pracovných miest a charakteristík kandidátov som stanovil nové metódy ich tvorby a formy. Aj keď je Red Hat atraktívnym zamestnávateľom, odporučil som vypracovať sofistikovanejší systém benefitov, ktorý zaručí spoločnosti lepšiu konkurencieschopnosť. V rámci prijímacích pohovorov som sa zmienil o priklonení sa k využitiu metódy Targeted Selection. A v oblasti zdrojov kandidátov som navrhol racionálnejší spôsob ich využitia. Tiež som identifikoval nový zdroj kandidátov, sociálnu sieť LinkedIn, ktorej potenciál môže v blízkej budúcnosti globálne zamiešať karty v spôsobe získavania zamestnancov.

Nakoniec je tu tretí pohľad, veľmi často opomínaná ale napriek tomu dôležitá adaptácia zamestnancov. Analýza tu prekazala, že adaptácia zamestnancov v spoločnosti Red Hat je zvládnutá na veľmi kvalitnej úrovni. V rámci návrhu som predložil iba kontrolný zoznam vecí, s ktorými oboznamuje nového zamestnanca jeho asistent počas jeho prvého pracovného dňa.

V rámci možnosti realizácie svojho návrhu nevidím žiadne prekážky. V podstate každú oblasť návrhu je možné začať realizovať okamžite a nie je potrebná žiadna ďalšia synchronizácia. Taktiež nepredpokladám žiadne zvýšenie finančných nákladov na proces zabezpečovania ľudského potenciálu. Môj návrh síce pripúšťa možnosť ušetrenia určitých finančných prostriedkov, ale zároveň predpokladá s ich ďalšou investíciou. Jedná sa hlavne o oblasť efektívneho využitia zdrojov kandidátov. Po aplikácii mojich návrhov očakávam zvýšenie nárokov na pracovný čas

personálneho oddelenia, pracovníkov vykonávacích pohovory a manažmentu. Ne-predpokladám však žiaden drastický nárast. Naopak zefektívnenie celého procesu povedie k získavaniu kvalitnejšieho personálu, ktorý zabezpečí firme konkurenčnú výhodu.

To či sa spoločnosti podarí získať požadovaný počet zamestnancov v danom období je v tejto chvíli otázne, musela by zdvojnásobiť rýchlosť prijímania nových zamestnancov. Výsledky realizácie mojich návrhov sa dostavia až neskôr. Napriek tomu sa dá predpokladať, že počet prijímaných zamestnancov stúpne a to minimálne pri zachovaní ich kvalít. V prípade, že sa potvrdí efektívnosť využitia sociálnej siete LinkedIn, očakávam dostavenie sa požadovaného cieľu.

Literatúra

- [1] ALTER, A. *Vendor Value Survey*. November 2007. Dostupné z: http://www.redhat.com/f/pdf/CIO_vendor_value_survey_2007.pdf (December 2007).
- [2] ARMSTRONG, M. *Personální Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] BYHAM, W. *Targeted Selection*. Pittsburgh: Development Dimensions International, Inc., 1998. 223 s.
- [4] FRINKING, E., LIGTVOET, A. and LUNDIN, P. *The supply and demand of e-skills in Europe*. September 2005. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/enterprise/ict/policy/doc/eskills-2005-10-11.rand.pdf> (December 2007).
- [5] HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- [6] KOCOUREK, J. *Co zajímá IT odborníky při výběru zaměstnavatele?* Jún 2007. Dostupné z: <http://itbiz.cz/it-odbornici-sebevzdelavani> (December 2007).
- [7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- [8] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.

- [9] LUŇÁKOVÁ, Z. *Firmy se předhánějí s nabídkou výhod*. Marec 2007. Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c4-10078040-20610110-q00000_d-firmy-se-predhaneji-s-nabidkou-vyhod (Marec 2007).
- [10] POLANSKÁ, J. *Přestěhovat se? Za prací určitě*. Október 2005. Dostupné z: <http://www.lmc.cz/clanky/trendy/0210.htm> (Marec 2007).
- [11] POLANSKÁ, J. *Vědomosti nejsou všechno*. Október 2005. Dostupné z: <http://www.lmc.cz/clanky/trendy/0211.htm> (Marec 2007).
- [12] PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou míru fluktuace zaměstnanců*. November 2007. Dostupné z: <http://www.nasepenize.cz/clanek-1258-spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-miru-fluktuace-zamestnancu> (December 2007).
- [13] SODEXHO PASS, *Průzkum: Poskytované zaměstnanecké výhody neodpovídají přáním zaměstnanců*. Apríl 2006. Dostupné z: <http://personalista.com/index.php?id=943> (December 2007).
- [14] TORRINGTON, D., HALL, L. and TAYLOR, S. *Human resource management*. 5th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2002. 668 s. ISBN 0-273-64639-7.
- [15] VOŘÍŠEK, J. *Kolik informatiků vlastně potřebujeme?* Február 2007. Dostupné z: http://www.businessworld.cz/bw.nsf/id/Kolik_informatiku-_porebujeme?OpenDocument&cast=1 (Marec 2007).